



DETERMINACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DESDE EL ANÁLISIS TÉCNICO,
FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y DEL MERCADO PARA EL RESTAURANTE
CARNES VACANAS.

PRESENTADO POR:
JINNY PAOLA GIL RODRÍGUEZ
VÍCTOR ALFONSO GARZÓN MORALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE
PROYECTOS

2019



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Tabla de contenido

Resumen.....	5
Introducción	6
1. Problema de Investigación.....	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
2. Marcos Referenciales	10
2.1 Marco Contextual.....	10
2.2 Marco Conceptual	12
2.3 Marco Legal	15
3. Metodología y Resultados de la Investigación.....	22
3.1 Consideraciones Metodológicas.....	22
3.2 Estudio de Mercado	23
3.2.1 Recomendaciones.....	31
4. Estudio Técnico	32
4.1 Localización	32
4.2 Infraestructura de Servicios.....	35
4.3 Mobiliario y equipos de cocina.....	35
4.4 Control de calidad	36
4.5 Turnos de trabajo.....	37
4.6 Capacidad instalada y utilizada.....	37
4.7 Proceso de producción	39
4.8 Estructura organizacional.....	39
4.9 Organigrama.....	40
4.10 Conclusiones del Estudio Técnico	42
5. Estudio Administrativo.....	42
5.1 Conclusiones de la Matriz DOFA	43
6. Estudio Financiero.....	45



6.1 Costos asociados en un mes de Operación.....	46
6.2 Comportamiento de ingresos y ventas	50
6.3 Egresos Incurridos en la operación	52
6.4 Depreciación activos	53
6.5 Costos Nomina	54
6.6 Costo financiación.....	56
6.7 Calculo Tasa interna de Oportunidad (TIO)	58
6.8 Punto de Equilibrio Año 1.....	59
6.9 Flujos de caja.....	60
6.10 Análisis de Indicadores:	62
7. Conclusiones y recomendaciones.....	64
Anexos	67
Referencias Bibliográficas	68

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar el mercado y conocer la viabilidad de sostenimiento en el tiempo desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero para el Restaurante Carnes Vacanas ubicado en el centro histórico de Bogotá.

De acuerdo a los estudios de mercado, técnico y administrativo el trabajo se enmarco en la modalidad de viable, con base en una investigación de campo. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta. En cuanto al estudio financiero proyectado para 5 años el trabajo se enmarco como no viable.

Los resultados del trabajo se fundamentaron en estudios de mercado, determinando la opinión de los comensales con respecto al consumo del Restaurante Carnes Vacanas. Para ello se identificaron las variables de la encuesta que permitieron captar la percepción del cliente en cuanto a producto, servicio, calidad y precio. Seguidamente se llevó a cabo un estudio técnico, para establecer aspectos como localización, calidad del producto, proceso de producción y capacidad instalada. Además de realizar el DOFA para el estudio administrativo. Por último se llevó a cabo la evaluación financiera para conocer la rentabilidad del Restaurante y finalmente dar la viabilidad de sostenibilidad en el tiempo.

Abstract

The objective of this work was to analyze the market and know the sustainability viability from a technical, administrative and financial point of view for the Carnes Vacanas Restaurant located in the historic center of Bogotá.

Base on administrative technical and market studies disproject was framed in the feasible modality. On the other hand, the financial study for 5 years showed that the work was framed as not viable. Those results were taken from the survey collecting data.

Regarding the results this project were based on market studies, determining the opinion of the diners regarding the consumption of the Carnes Vacanas Restaurant which allowed us to capture the customer's perception regarding product, service, quality and price, as the main variables of the survey then a technical study was carried out, to establish aspects such as location, product quality, production process and installed capacity. In addition to conducting the DOFA for administrative study. Finally, the financial evaluation was carried out to know the profitability of the Restaurant and finally give the viability of sustainability over time.

Palabras Claves/ Key Words.

Mercado, Factibilidad, Viabilidad, Sostenibilidad, Rentabilidad.

Introducción

El presente trabajo tiene como objeto central determinar los factores y elementos claves que deben ser tenidos en cuenta por los socios del Restaurante Carnes Vacanas para que este sea sostenible en el tiempo.

Teniendo en cuenta que este tema es de suma importancia, podemos identificar las variables que pueden afectar el crecimiento del negocio y así poder tomar acciones correctivas para ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes y adicional, realizar evaluaciones financieras para determinar si hay un crecimiento y así mismo llegar a tomar decisiones en corto mediano o largo plazo.

Debe existir una integración global de todos los actores que conforman la logística del negocio, en donde cada uno aporta un beneficio para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta que cada área es de suma importancia para poder brindar al consumidor final un beneficio que permita ver los resultados financieros en crecimiento y así mismo una sostenibilidad en el mercado.

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

En primer lugar se desarrolla la **Presentación del Proyecto** el cual comprende el planteamiento del problema, los objetivos planteados, tanto el general como los específicos y las razones que justifican la realización del trabajo.

En segundo lugar se desarrolla el **Marco de Referencia**, en el cual se plantea los antecedentes, bases teóricas y legales que sustentan el trabajo.

Posteriormente se desarrolla el **Marco Metodológico** en el cual se indica tanto el tipo de investigación, como el diseño, la población, la muestra y el instrumento utilizado para la recolección de la información.

Luego se realiza el **Análisis de los Resultados**, donde se presenta los hallazgos obtenidos del trabajo.

Por último, se presenta las **Conclusiones y Recomendaciones**.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad la gastronomía ha promovido un nuevo segmento de negocios, por lo cual los restaurantes y la venta informal de comida en la calle han tenido un incremento considerable, esto ha ocasionado que la competencia aumente para este sector.

Los restaurantes se enfrentan a un reajuste e innovación permanente en su menú, para satisfacer las necesidades o preferencias del cliente, debido a que el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones que cubran sus expectativas de acuerdo a su gusto y poder adquisitivo.

En La Candelaria se ha comenzado a consolidar una oferta gastronómica diversa para todos los paladares y bolsillos. Turistas extranjeros o nacionales, residentes, población flotante o universitaria disponen de 217 establecimientos, de los cuales trece son de lujo. Así que se consiguen corrientazos desde 6.000 pesos hasta platos fuertes que valen unos 180.000. (EL TIEMPO, 2019)

Según las cifras reveladas por el primer censo gastronómico efectuado en ese sector histórico de la ciudad, existen 159 negocios que ofrecen comida de tipo nacional, 94 internacional, 27 preparan platos regionales y 6 se dedican a la repostería, pastelería y panadería. Y, como en la variedad está el placer, hay postres que valen 2.000 pesos y entradas hasta de 18.000. (EL TIEMPO, 2019)

Durante la recolección y el análisis de los datos se detectó que, por ejemplo, hay 94 establecimientos con un menú variable, 46 siempre tienen la misma carta, otros 36 ofrecen a sus clientes una variedad temática, 16 hacen parte de las comidas rápidas, 6 tienen otro tipo de menús y 5 más están en los hoteles. (EL TIEMPO, 2019)

Hace un tiempo era muy flojo, pero esto ha mejorado y se ha visibilizado más. La zona es agradable, hay restaurantes pequeños de excelente calidad y de muchas regiones del país e internacional. Se calcula que durante el 2018, al menos 637.000 turistas visitaron el tradicional sector de La Candelaria. (EL TIEMPO, 2019)

En el **Restaurante carnes Vacanas**, se presta un servicio de comida saludable, casera, fresca y asequible al bolsillo del consumidor, está ubicado en la localidad de Santafé en el sector de las Aguas, en esta zona hay un gran volumen de transeúntes. Además hay una gran oferta turística de extranjeros, sitios tanto históricos, culturales como de comercio y esparcimiento, entidades públicas que se encuentran agrupadas en el sector como lo son la contraloría, le defensoría del pueblo, los diferentes museos, el palacio de Nariño, el palacio de justicia, la alcaldía mayor, Fenalco, y la alta demanda universitaria, entre muchas otras, esto genera una alta demanda de clientes para el negocio.

A pesar de que el establecimiento esta estratégicamente bien ubicado y que cuenta con un alto flujo de personas, se observa que con el pasar del tiempo la competencia aumenta y día a día las ventas son más irregulares.

Esta situación es alarmante para los socios del restaurante ya que se deben suplir los gastos y costos, adicional se debe tener un margen de utilidad y por falta de experiencia en el sector de alimentos; el establecimiento no cuenta con un sistema de costeo real de los platos que ofrece.

Pregunta problema

Por consiguiente, es pertinente revisar y dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué factores y elementos claves deben ser tenidos en cuenta por los socios del Restaurante Carnes Vacanas para que este sea sostenible en el tiempo?

1.2 Justificación

Este trabajo se realiza para determinar las perspectivas que el restaurante debe tener en cuanto al mercado y la operación del negocio en general, se necesita la creación de un estudio de la situación histórica del negocio, para tener las bases sobre las cuales se debe soportar las pretensiones de mantenerse en el mercado y las decisiones que se deben abordar para situaciones futuras.

Es necesario saber en qué situación actual se encuentra el restaurante Carnes Vacanas, para lo cual se deben definir variables que impacten el desarrollo y que permitan la construcción de escenarios futuros, para realizar evaluaciones financieras que generen la información necesaria para la toma de decisiones en el direccionamiento estratégico del negocio hacia una sostenibilidad permanente en el tiempo.

El restaurante requiere de un análisis de sostenibilidad financiera para determinar el nivel de sostenimiento en los próximos cinco años.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar un análisis técnico, financiero, administrativo y de mercado para determinar la sostenibilidad del Restaurante Carnes Vacanas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar variables técnicas y administrativas que intervienen en la sostenibilidad del Restaurante Carnes Vacanas.
- Demostrar la viabilidad financiera del Restaurante Carnes Vacanas para los próximos cinco (5) años.
- Analizar las condiciones del mercado que sustentan la viabilidad del Restaurante Carnes Vacanas.

2. Marcos Referenciales

2.1 Marco Contextual

En el año de 2009 el 11 mayo Don Gerónimo y doña Jimena tuvieron la brillante idea de montar un restaurante que les permitiera ser independientes y ser los actores principales de un proyecto de vida que los llevaría con el tiempo a crear un negocio rentable.

Fue entonces donde surgió el nombre del mejor restaurante de la zona llamado CARNES VACANAS, ellos centraron sus esfuerzos en brindar al público una diversidad de platos que permitiera que los clientes disfrutaran de una buena comida en un ambiente agradable.

CARNES VACANAS empieza como un negocio familiar en donde los actores se comprometen a aportar en medio de sus conocimientos los diferentes componentes para que la logística del negocio funcione.

En principio el esfuerzo de sus ahorros permitió que se tuviese la base del negocio, inician sus actividades en un local de 38 metros cuadrados, ubicado en la localidad de Santafé en la calle 19 # 4 -20, este lugar fue escogido por la concurrencia de gente en el sector, además se encuentran a su alrededor varias universidades y diversidad de comercio.

El local se distribuye las siguientes zonas: Corte y desinfección, alistamiento de alimentos, preparación, salón de mesas, baño, bodega. Se realizaron diferentes adecuaciones para garantizar el buen funcionamiento del establecimiento (colocación de gas natural, distribución de iluminación, instalación de sistema de extracción, etc.)

Se realizó la compra de los muebles, los instrumentos de cocina, los equipos de procesamiento de alimentos, el equipo de seguridad (sistema de cámaras), utensilios de aseo, elementos publicitarios, dotación del personal, etc. Así fue como se dio inicio a la apertura del restaurante CARNES VACANAS; su menú eran platos corrientes y especiales. Sin embargo el día a día del negocio empezó a mostrar la necesidad de tener diversidad de comida, esto por la variedad de clientela.

Se empezó a dar a conocer el restaurante por medio de avisos y volantes en todas las instituciones y pequeñas empresas del sector, atendiendo todas las sugerencias para mejorar el servicio.

Al cabo de 2 años se tuvo que mejorar la logística del restaurante, se hicieron inversiones como compra de una mejor estufa, una nevera más grande y más mesas para poder aprovechar el espacio del local.

El proceso de crecimiento se fue dando con los años y viendo la necesidad de los comensales en donde exigían romper con la tradición, algunos menús pasaron a ser platos mucho más prácticos y más fáciles de preparar.

Se implementan los menús ejecutivos a la hora del almuerzo y las comidas rápidas después de las 6 pm hasta altas horas de la noche aprovechando que muchos comensales salen de sus trabajos, estudio o sitios de esparcimiento.

Después de varios años deciden vender el negocio por cambio de estilo de vida, las ventas que reportan son altas lo cual genera una expectativa de compra interesante, la nueva administración hace un balance de las ventas de los primeros meses y nota que los dividendos no son los esperados.

Se realiza un análisis de los clientes más concurrentes, se hacen cambios de imagen del negocio y adicional cambios en los menús para atraer a más clientela. Se observa que con el pasar del tiempo la competencia aumenta y día a día bajan las ventas.

Esta situación se ha vuelto preocupante para los nuevos dueños ya que los gastos y costos continúan sin obtener un margen de utilidad esperado, adicional la falta de experiencia en la parte de alimentos, no les ha permitido generar un costeo real de los platos que ofrecen.

Por esta razón se requiere hacer una reingeniería del manejo del restaurante que genere la rentabilidad esperada y pueda ser sostenible en el tiempo.

2.2 Marco Conceptual

La sostenibilidad empresarial busca un equilibrio entre lo económico, social y ambiental y cuya meta es el balance entre la creación de riqueza y el uso de los diferentes recursos humanos, materiales, naturales y económicos. (Vizion 360, 2017).

Según Adolfo Blanco, para determinar el nivel de sostenibilidad de un negocio es necesario realizar los siguientes estudios en común, así:

- **Estudio de Mercado**

El principal objetivo de un estudio de mercado es validar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para así poder analizar el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito. (Adolfo Blanco, 2000)

Realizar un estudio de mercado es de suma importancia para la toma de decisiones y para establecer las estrategias de mercado que permitirán incrementar el nivel de rentabilidad del negocio.

Un estudio de mercado bien estructurado y detallado, debe contar con los siguientes aspectos:

- **Estudio de la situación Actual del Mercado**

Es indispensable conocer el sector en el cual se va introducir el producto, su funcionamiento, tendencia actual, como se trabaja, tipo de cliente, el tipo de legislación que los rige, población activa, tipo de interés entre otros.

- **Estudio del producto o servicio**

Consiste en definir los aspectos y características que realmente se demandan del producto o servicio con el fin de validar si se está satisfaciendo una necesidad concreta del mercado.

- **Estudio de la demanda**

La demanda es la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población de compradores, con poder adquisitivo suficiente para adquirir un producto que satisfaga sus

necesidades. Según Sapag, recomienda que la demanda sea cuantificada en unidades físicas, por lo cual se debe realizar una proyección utilizando datos históricos de por lo menos cinco años y en caso de no contar con dicha información se puede recurrir a la información de campo, es decir, realizar encuestas o cuestionarios. (Chain, 2011)

- **Estudio de la oferta**

Según Blanco (2011) la oferta “cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo” (Blanco, 2000)

Para esto es necesario conocer cómo trabaja la competencia, cuales son los precios, plazos de entrega, lo cual permitirá hacer un comparativo con el servicio ofrecido por la empresa y poder emplear estrategias que nos permitan hacer la diferencia de los competidores.

- **Precio**

Este se debe establecer de manera preliminar con base en aspectos como: precio de venta del mercado, tipo de consumidores, coeficiente de elasticidad precio – demanda y reacción esperada de los consumidores.

• **Estudio Técnico**

El estudio técnico tiene como objetivo principal determinar la capacidad instalada y utilizada de la empresa y para esto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Localización
- Infraestructura de Servicios
- Mobiliario y equipos de cocina
- Control de calidad
- Turnos de trabajo
- Capacidad instalada y utilizada
- Proceso de producción
- Estructura organizacional

- **Estudio Financiero**

En el estudio financiero figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario. Este estudio comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización de un proyecto, igualmente logra determinar el costo total requerido en su periodo de operación. (Estudio Economico - Financiero, 2009)

El estudio Financiero tiene como objetivo determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, y para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Inversión en Activo Fijo
- Financiamiento
- Flujo de Caja
- Punto de Equilibrio
- Valor Presente Neto
- Tasa Interno de Retorno
- Proyección

- **Factibilidad**

Según Varela, “se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuales serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible: “que se puede hacer”. (blogspot, 2010)

- **Viabilidad**

Según el diccionario de la Real Academia Española Viabilidad: “cualidad de viable”, Viable: “Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”.

Según Baca: es la posibilidad que tiene un proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo.

Está relacionada con principios de calidad, eficiencia y pertinencia de un proyecto en

términos de los elementos conceptuales que lo componen, la información utilizada, la coherencia de los planteamientos y el mayor acercamiento a la realidad a la que se refiere el proyecto. (blogspot, 2010)

2.3 Marco Legal

El marco legal es una serie de reglamentaciones vigentes para la puesta en marcha de un proyecto a continuación se especificaran todas las normas que el Restaurante Carnes Vacanas tiene para su buen funcionamiento.

El establecimiento se registró como persona natural en la DIAN a nombre de la señora JINNY PAOLA GIL RODRÍGUEZ, con el nombre comercial **“Restaurante Carnes Vacanas”**, Actividad económica Código CIIU 5611 expendio a la mesa de comidas preparadas. Luego se hizo el registro en la cámara de comercio como persona natural y en el RUES.

Aspectos legales en cuanto al funcionamiento del Restaurante

1. Edificación e instalaciones

- **Localización y diseño Resolución 2674/2013, artículo 6, numerales 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.3 y 2.6; artículo 32, numerales 1, 2,3, 4, 6 y 7. Artículo 33, numeral 8.**

El establecimiento está ubicado en un lugar alejado de focos de insalubridad: como basuras, agua estancada, sitios de anidamiento de plagas u otros que puedan contaminar el alimento; la construcción es resistente al medio ambiente e impide el ingreso de plagas y animales domésticos. El establecimiento no es usado como dormitorio, las operaciones propias del establecimiento no ponen en riesgo la salud y bienestar de la comunidad. Las diferentes áreas del local permiten un flujo adecuado de materia prima, producto y personal.

- **Condiciones de paredes y pisos Resolución 2674/2013, artículo 7, numeral 1, 2. Artículo 33, numerales 1, 2 y 3.**

Las áreas de preparación de alimentos y otras áreas que puedan afectar la higiene del proceso e inocuidad del producto deben estar:

Pisos y paredes: sin grietas, asperezas o falta de continuidad que facilite la acumulación de suciedad y/o afecte su limpieza, en las áreas de preparación y almacenamiento de alimentos. Las uniones entre paredes y pisos deben ser redondeadas. Las superficies son de color claro, lavables y no absorbentes de fácil eliminación de residuos. Los pisos cuentan con una pendiente para efectos de drenaje.

Drenajes: cuenta con las tuberías y drenajes, debidamente protegidas por rejillas para la conducción y recolección de aguas residuales.

- **Techos, iluminación y ventilación. Resolución 2674/2013 artículo 7, numeral 3, 4, 7, 8. Artículo 33 numeral 4.**

Las áreas de preparación de alimentos y otras áreas que puedan afectar la higiene del proceso e inocuidad del producto, deben contar con las siguientes características:

Techos: sin cortes ni grietas que acumulen polvo o suciedad y favorezcan el crecimiento de hongos que puedan caer sobre los alimentos o las superficies de trabajo, o que favorezcan el ingreso de plagas al establecimiento.

Ventilación: ventanas y aberturas sin deterioro tales como grietas que produzcan acumulación de suciedad. El flujo de aire debe ser unidireccional de una zona limpia a una sucia. Esta debe ser capaz de prevenir la condensación del vapor, acumulo de polvo y facilitar la remoción del calor.

Puertas: ser resistentes, de superficie lisa y no absorbente, su diseño debe impedir el ingreso de plagas al establecimiento.

Iluminación: La iluminación puede ser natural o artificial, las lámparas deben encontrarse en buen estado de mantenimiento, ser de fácil limpieza y estar protegidas para evitar caída de partículas extrañas sobre los alimentos.

- **Instalaciones sanitarias. Resolución 2674/2013, Artículo 6, numeral 6.1, 6.2, 6.3, 6.4; Artículo 32, numeral 9 y 11.**

El establecimiento dispone de servicios sanitarios en material higiénico sanitario, vestidores y casilleros, con baño dotado de implementos requeridos como papel higiénico, jabón para manos, papel para secado de manos y basurera de acción no manual.

Cerca de las áreas de preparación de alimentos debe estar un lavamanos de acción no manual, con jabón y toallas de secado.

Debe haber un aviso que indique al personal manipulador la necesidad del lavado de manos luego se usar los servicios sanitarios, después de cualquier cambio de actividad durante el día.

2. Equipos y utensilios

- **Condiciones de equipos y utensilios. Resolución 2674/2013, Artículo 8, Artículo 9, numerales 1, 6, 8, y 9, Artículo 10, numerales 2 y 3. Artículo 34.**

Cuenta con los equipos y utensilios necesarios para desarrollar las actividades propias del establecimiento, están diseñados, contruidos, instalados y son mantenidos de forma que se evita la contaminación del alimento, son de fácil limpieza y desinfección. Los materiales de los equipos y utensilios son resistentes al uso y a la corrosión. Se cuenta con instrumentos para medir las temperaturas, durante la cocción, refrigeración y congelación de materias primas.

- **Superficies de contacto con el alimento. Resolución 2674/2013, Artículo 8; Artículo 9, numerales 2, 3, 4, 5,7 y 10; Artículo 34; Artículo 35, numeral 8 y 10. Resoluciones 683,4142 y 4143 de 2012; 834 y 835 de 2013.**

Las superficies de los equipos y utensilios que entran en contacto directo con los alimentos son de acabado liso, no poroso, no absorbente y no poseen defectos, grietas o espacios donde puedan alojarse partículas de alimentos. Son de fácil acceso para limpieza y desinfección, estas superficies no pueden soltar cuerpos extraños que se adhieran al alimento.

3. Personal manipulador de alimentos

- **Estado de salud Resolución 2674/2013, Artículo 11; numeral 1, 2, 4, 5. Artículo 14, Numeral 12**

Se debe tomar las medidas preventivas y correctivas cuando un trabajador está enfermo, como cambio de actividad o enviarlo al médico, para evitar que se transmita por medio de los alimentos a las demás personas. Las personas que tengan heridas, irritaciones cutáneas o diarrea no se deben dejar en zonas de manipulación de alimentos porque puede haber probabilidad de contaminar las materias primas, alimentos terminados o en proceso, envases o equipos con microorganismos patógenos.

- **Reconocimiento Médico Resolución 2674/2013, Artículo 11; numeral 1, 2, 3, 4.**

El establecimiento debe contar con los certificados de manipulación de alimentos de cada uno de los colaboradores, así como los certificados médicos donde indiquen que pueden desarrollar sus actividades sin ningún inconveniente.

- **Prácticas Higiénicas. Resolución 2674/2013, Artículo 14; numeral 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 13 y 14. Artículo 36. Artículo 35, numeral 5 y 7.**

Higiene personal: Todos los manipuladores deben tener buenas prácticas higiénicas en sus lugares de trabajo, evitando la contaminación de los alimentos, envases, superficies de contacto.

Mantienen las uñas cortas, limpias, sin esmalte, no fuman, no manipulan dinero. Al servir los alimentos, se hace con utensilios de material sanitario.

Dotación: El dueño del establecimiento provee la dotación a sus colaboradores, esta debe ser de colores claros, con cremallera, sin botones, los zapatos son cerrados de material resistente e impermeable, el cabello se mantiene totalmente cubierto, las mujeres no utilizan maquillaje, todos usan tapabocas y guantes en buen estado. Además no se pueden utilizar joyas, relojes u otros accesorios.

Lavado de manos: Los manipuladores de alimentos se lavan las manos con agua y jabón desinfectante, antes, durante y después de retirarse del área de trabajo para evitar contaminación.

- **Educación y capacitación Resolución 2674/2013, Artículo 12, 13 y 36.**

El establecimiento es el responsable de realizar el plan de capacitación para el personal, por personas naturales o jurídicas, el plan tiene una duración por lo menos de 10 horas anuales y contiene temas relacionados con buenas prácticas de manufactura y de higiene, este debe contar con metodología, duración, responsables, cronograma, temas a tratar y evaluación.

4. Requisitos higiénicos

- **Control de materias primas e insumos. Decreto 561 de 1984, artículo 89. Resolución 2674/2013, artículo 16, numerales 1, 3, 4 y 5; artículo 35, numerales 1, 2 y 3. Resolución 5109 de 2005. Resolución 1506 de 2011. Resoluciones 683,4142 y 4143 de 2012; 834 y 835 de 2013.**

Durante la recepción de materias primas se evita su contaminación, alteración o daños físicos y si es necesario se rotula según la normatividad. Se debe llevar control del origen de las materias primas, de la recepción de las mismas, características organolépticas, temperaturas, condiciones de envases.

Los productos que lo requieren deben ser lavados con agua potable y desinfectados y los que están congelados, se descongelan gradualmente.

Los productos de pesca se almacenan de manera rápida para evitar contaminación y pérdida de temperatura.

- **Contaminación cruzada. Resolución 2674/2013, artículo 16, numeral 7; artículo 18, numeral 7; artículo 20, numeral 5; artículo 35, numeral 4.**

Los procedimientos como lavar, pelar, cortar, clasificar, desmenuzar, extraer, se realizan para proteger los alimentos y materias primas de la contaminación.

Los alimentos o materias primas cocinadas no se deben dejar en el mismo lugar de los crudos porque se presentaría contaminación.

- **Manejo de temperaturas ley 9 de 1979, artículo 293, 425. Resolución 2674/2013, artículo 18, numeral 3.1, 3.2, 3.3, y 5.**

Se debe llevar un registro de temperaturas para alimentos y materias primas: cocción mayor de 60 grados C. Los alimentos que requieren refrigeración y/o congelación se mantienen a las temperaturas exigidas por la normatividad sanitaria.

5. Saneamiento

- **Suministro y calidad de agua potable. Resolución 2674/2013, artículo 6, numeral 3.1, 3.2, 3.3, 3.5.1, 3.5.2 y 3.5.3, artículo 26, numeral 4, artículo 32, numeral 8. Resolución 2115 de 2007, artículo 9.**

El establecimiento dispone de agua potable suficiente para las actividades diarias y para las actividades de limpieza y desinfección.

- **Residuos líquidos. Resolución 2674/2013, artículo 6, numeral 4, artículo 32, numerales 5 y 10.**

El establecimiento debe contar con sistemas de desagüe que permitan la evacuación rápida y eficiente de los residuos líquidos, evitando el acumulo de estos y la contaminación de los alimentos o superficies.

- **Residuos sólidos. Resolución 2674/2013, artículo 6, numerales 5.1, 5.2, y 5.3, artículo 33, numerales 5,6 y 7, artículo 18, numeral 11.**

El establecimiento tiene implementadas las medidas necesarias para la disposición adecuada y el retiro oportuno de los residuos sólidos de forma que no se acumulen en las áreas de preparación, almacenamiento y servicio de alimentos, los recipientes de estos residuos deben tener tapa.

- **Control integral de plagas. Resolución 2674/2013, artículo 26, numeral 3.**

En el establecimiento no se evidencia la presencia de plagas o daños ocasionados por estas y tiene medidas de control integral para evitar su aparición.

- **Limpieza y desinfección de áreas, equipos y utensilios. Resolución 2674/2013, artículo 6, numeral 6.5, artículo 26 numeral 1**

El establecimiento implementa medidas para evitar la contaminación de equipos y utensilios después se limpian y desinfectan. Los productos de aseo se almacenan en un lugar diferente a los alimentos.

- **Soportes documentales de saneamiento. Decreto 1575 de 2007, artículo 10. Resolución 2674/2013 artículo 26.**

El establecimiento cuenta con un plan de saneamiento escrito, acorde con su actividad, debe tener: Limpieza y desinfección, desechos sólidos, control de plagas, abastecimiento y suministro de agua potable. Se debe tener el certificado de lavado de tanques.

Previsión de incendios.

- Se debe contar con equipos necesarios para prevenir y contrarrestar incendios, los cuales tendrán que estar colocados en lugares de fácil acceso con señalamientos claramente visibles que indiquen su ubicación.
- Los equipos contra incendios deberán mantenerse en óptimas condiciones. Después de ser usados deberán de ser recargados de inmediato y colocados de nuevo en su lugar.

3. Metodología y Resultados de la Investigación

3.1 Consideraciones Metodológicas

El tipo de investigación utilizado es Concluyente, lo anterior teniendo en cuenta que nuestra investigación no puede ser comprendida a través de un modelo matemático. Para ello se efectuó la recolección de datos a través de un análisis detallado de las condiciones del mercado, entre los cuales se destacan, aspectos, sociales, administrativos, financieros y ambientales. Asimismo, se realizó una encuesta con el fin de analizar y determinar la satisfacción y fidelización de los clientes del Restaurante.

3.2 Estudio de Mercado

Definición del problema

La administración del Restaurante Carnes Vacanas ha identificado una disminución en la cantidad de almuerzos que comercializa a diario en su operación normal realizada con una frecuencia de 6 días a la semana, de lunes a sábados, generando un impacto directo en los ingresos del negocio y percepción de utilidades que amenaza con la rentabilidad del restaurante.

Objetivo General:

- Analizar las condiciones del mercado que sustentan la viabilidad del Restaurante Carnes Vacanas.

Objetivos específicos

- Identificar el tipo de consumidor que actualmente frecuenta el restaurante.
- Identificar la percepción del cliente respecto a los productos ofrecidos, servicio y ambiente del lugar.
- Conocer la regla de decisión de compra de los clientes que lo motivan a comprar en el restaurante.

Diseño del estudio

Tipo de investigación: **Concluyente**

Se tomará una muestra representativa según la población por abordar que prefiere el restaurante Carnes Vacanas para posteriormente realizar un análisis estadístico con el cual se pretende orientar decisiones a nivel de dirección o gerencia del restaurante.

Sistema de muestreo: **Encuesta**

Durante el estudio de mercado, se analizó el comportamiento y perfil del cliente objetivo por medio de encuestas personales, en donde la información se obtiene mediante un

encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. Se utilizará un cuestionario de 14 preguntas (Ver anexo 1) con el fin de recoger información en poco tiempo y posteriormente someterla a un análisis estadístico que permita analizar y sacar conclusiones.

Con base en lo anterior, se determinó que la encuesta debía estar dirigida a los clientes del Restaurante, logrando así, analizar su percepción frente a la prestación del servicio, calidad de los alimentos, precios y fidelización.

Población objetivo y tamaño de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula para una población finita o conocida señalada por (Pita Fernández, S., 2010) que se muestra a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times P \times Q}{(d^2 \times (N - 1)) + Z_a^2 \times P \times Q}$$

Donde:

- N: Total de la población
- Z_a^2 1,96² (Si la seguridad es del 95%)
- P: Proporción esperada (5%)
- Q: 1 - P (En este caso $(1 - 0,05) = 0,95$)
- d: Precisión (En este caso deseamos una precisión del 3%)

Por lo anterior y teniendo la base de clientes del Restaurante, en promedio este recibe al día (70) personas, dentro de los cuales podemos establecer por Ley de Pareto que el 80% corresponde a clientes fidelizados es decir 56 clientes. Por otra parte, el 20% restante son clientes flotantes de la zona es decir 14 clientes, los cuales en 26 días de operación al mes representarían un total de 364 clientes diferentes.

A partir del análisis realizado, en promedio se atienden 420 clientes distintos durante un mes, siendo esta nuestra población conocida como punto de partida para realizar el cálculo de la muestra.

Concepto	Cant.
Almuerzos diarios	70
Client. Fidelizados (80%) día	56
Client. Flotantes (20%) día	14
días de atención	26
Cientes mes (B)+ (C x D)	420

Fuente: Elaboración Propia

Para efectuar el cálculo de la muestra tomaremos los siguientes parámetros:

$$n = \frac{420 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{(0,03^2 \times (420 - 1)) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95} = 136 \text{ Encuestas}$$

Donde:

- N: 420 Clientes (1 mes)
- Z_a^2 1,96² (Si la seguridad es del 95%)
- P: Proporción esperada (5%)
- Q: 1 - P (En este caso (1 - 0,05) = 0,95)
- d: Precisión (En este caso deseamos una precisión del 3%)

El tipo de muestreo utilizado para seleccionar los elementos de la población es el muestreo probabilístico, donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos; es decir, que todos los clientes del Restaurante serán tenidos en cuenta para formar parte de la muestra.

Logística de trabajo de Campo

La encuesta será transmitida a la totalidad de los clientes que asisten al restaurante así:

- a) Se definirá un punto confidencial para depositar las encuestas diligenciadas.
- b) Entrega de encuestas al cliente:
 - Para los clientes que asisten frecuentemente, les será entregada la encuesta tan pronto arriban al establecimiento.

Dialogo: *Bienvenido al restaurante Carnes Vacanas, (Ofrecer menú del día y tomar pedido) Nos gustaría conocer su percepción de nuestro restaurante por medio de una encuesta de 14 preguntas para ofrecerle un mejor servicio (Entregar encuesta y bolígrafo).*

- Para aquellos clientes nuevos, la encuesta será entregada luego de haberle prestado el servicio.

Dialogo: *Bienvenido al restaurante Carnes Vacanas (Ofrecer menú del día y tomar pedido. Entregar platos solicitados). Al finalizar el servicio y observar que el cliente está próximo a terminar su ingesta de alimentos abordarlo para entregar la encuesta, Nos gustaría conocer su percepción respecto a nuestro restaurante por medio de una encuesta de 14 preguntas para ofrecerle un mejor servicio, (Entregar encuesta y bolígrafo).*

Informe final

Conocimiento del cliente

Como resultado de la encuesta realizada durante aproximadamente treinta (30) días, se identificaron los siguientes rangos de edades:

Rango Edad	Encuestados	%
20 - 30	25	17,86%
31 - 40	37	26,43%
41 - 50	61	43,57%
51 - más	17	12,14%
Total	140	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Evidenciando una concentración de clientes entre los 41 y 50 años, seguido con un 26,43% por clientes entre los 31 y 40 años.

El perfil de los clientes que más frecuentan el restaurante corresponde a empleados de oficina de la zona que se caracterizan por tener un tiempo muy limitado en su hora de almuerzo, por ende, requieren que la atención se realice lo más rápido posible. El restaurante debe implementar mecanismos que les permita a sus clientes agilizar su atención y servicio.

Considerando la carga laboral que manejan las personas de oficina, existe una alta probabilidad de encontrar trastornos alimenticios que pueden desencadenar efectos adversos contra la salud y reducción en su productividad, por lo que directa o indirectamente motivado por el fenómeno *Group think* que impulsan las redes sociales y medios de comunicación sobre el cuidado alimenticio y cuidado del prototipo de figura, buscará alimentos que le permitan suplir sus demandas calóricas, calmando su saciedad por medio de combinaciones equilibradas de alimentos.

Otro enfoque no menos importante es que por los altos rangos de edad que frecuentan el restaurante, puede presentarse que la gran mayoría cuenta con restricciones alimenticias que lo obligan a modificar la composición del conjunto de alimentos que compone el menú, y por ende el restaurante debe estar en la capacidad de ofrecer variedad de alimentación saludable, con combinaciones equilibradas entre macronutrientes (proteína, carbohidratos y grasas) que satisfagan las necesidades del cliente.

Percepción del restaurante de cara al cliente

En la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos a partir de las opiniones presentadas por los clientes del restaurante así:

Pregunta	Concentración respuestas
3. ¿Cómo califica la calidad de la comida del Restaurante Carnes Vacanas?	
a. Excelente	71,43%
b. Buena	28,57%
c. Regular	0,00%

Pregunta	Concentración respuestas
d. Mala	0,00%
4. ¿Cómo califica la atención al cliente del Restaurante Carnes Vacanas?	
a. Excelente	85,71%
b. Buena	14,29%
c. Regular	0,00%
d. Mala	0,00%
5. ¿Qué calificación le da al Restaurante Carnes Vacanas frente a los restaurantes del sector?	
a. De 8 a 10	71,43%
b. De 6 a 7	28,57%
c. De 3 a 5	0,00%
d. De 1 a 2	0,00%
6. ¿Considera que la imagen exterior y la publicidad del Restaurante Carnes Vacanas es la adecuada?	
a. Si	28,57%
b. No	71,43%
7. ¿considera que el menú ejecutivo tiene un precio asequible?	0,00%
a. Si	100,00%
b. No	0,00%
8. ¿Considera que los menús ofrecidos son saludables y balanceados?	
a. Si	100,00%
b. No	0,00%
9. ¿Con respecto a los restaurantes del sector en que se diferencia el Restaurante Carnes Vacanas?	
a. Servicio	42,86%
b. Calidad	71,43%
c. Precio	28,57%
10. ¿El ambiente del Restaurante Carnes Vacanas le es agradable?	
a. Si	100,00%
b. No	0,00%
11. ¿En el momento que lo aborda el mesero le es claro el menú del día?	
a. Si	100,00%
b. No	0,00%
12. ¿Considera que la presentación de los platos es?	
a. Excelente	57,14%
b. Buena	42,86%
c. Regular	0,00%
d. Mala	0,00%
13. ¿Considera que el tiempo de entrega del menú solicitado es?	
a. Eficiente	100,00%
b. Normal	0,00%

Pregunta	Concentración respuestas
c. Deficiente	0,00%
14. ¿Recomendaría a sus amigos, grupo social, clientes o empleados el Restaurante Carnes Vacanas?	
a. Si	100,00%
b. No	0,00%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de esta encuesta nos muestran una opinión generalizada positiva de los clientes respecto a:

- Precio asequible.
- Menús saludables y balanceados.
- Ambiente agradable.
- Meseros eficientes durante la toma de los pedidos.
- Tiempos de entrega de platos.
- Voz a voz del restaurante.

Con base en estos resultados se puede concluir que el restaurante Carnes Vacanas ofrece un servicio de calidad, con platos asequibles, balanceados y con una buena atención a la mesa.

Por consiguiente, el análisis puede concentrarse en los siguientes ítems evaluados en los cuales las concentraciones de respuestas pueden reflejar oportunidades de mejora:

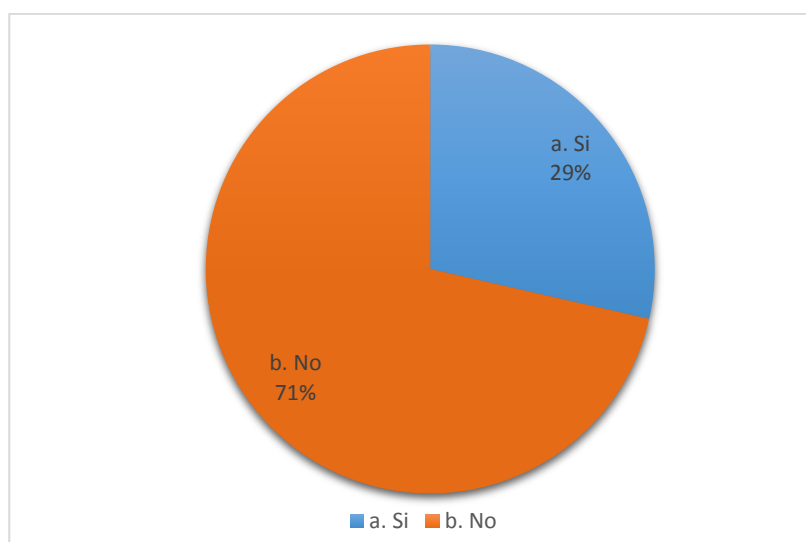
Pregunta	Concentración respuestas
5. ¿Qué calificación le da al Restaurante Carnes Vacanas frente a los restaurantes del sector?	
a. De 8 a 10	71,43%
b. De 6 a 7	28,57%
c. De 3 a 5	0,00%
d. De 1 a 2	0,00%
6. ¿Considera que la imagen exterior y la publicidad del Restaurante Carnes Vacanas es la adecuada?	
a. Si	28,57%
b. No	71,43%

9. ¿Con respecto a los restaurantes del sector en que se diferencia el Restaurante Carnes Vacanas?	
a. Servicio	42,86%
b. Calidad	71,43%
c. Precio	28,57%
12. ¿Considera que la presentación de los platos es?	
a. Excelente	57,14%
b. Buena	42,86%
c. Regular	0,00%
d. Mala	0,00%

Fuente: Elaboración Propia

La percepción de los clientes encuestados refleja una percepción favorable del restaurante Carnes Vacanas respecto a los restaurantes del sector, en donde el restaurante genera en sus clientes la sensación de calidad y buen servicio, acompañado de una presentación de sus platos excelente para el 57% de los encuestados mientras que para el 43% restante la considera buena.

Sin embargo, respecto a la publicidad e imagen externa del Restaurante los clientes evidencian su desaprobación indicando el 71,43% de los encuestados que no es la adecuada.



Fuente: Elaboración Propia

A partir de este resultado se hace necesario analizar los temas publicitarios y de imagen del restaurante, en donde según los resultados de percepción de calidad de sus clientes, buen servicios y precio asequible evidencia que su posible reducción de clientes está atada a la imagen opacada de su fachada frente a la cantidad de anuncios y avisos de su ubicación y a un desconocimiento de la población flotante del restaurante los cuales podrían pasar desapercibidos.



Vista exterior Restaurante Carnes Vacanas

3.2.1 Recomendaciones

- a) Analizar e implementar publicidad del restaurante para darse a conocer en el sector incluyendo en su fachada elementos diferenciadores que le permitan sobresalir de la contaminación visual de los anuncios aledaños.
- b) Adoptar mecanismos que generen la sensación en los clientes de rapidez y atención personalizada, como por ejemplo la implementación de redes sociales para difundir el menú a los clientes antes de llegar al restaurante y la posibilidad de separarlo con antelación.

- c) Posibilidad de configurar el conjunto de alimentos que conforma el plato para aquellas personas que por cuestiones digestivas no pueden ingerir determinados alimentos.
- d) Generar la sensación de menús con configuraciones de platos saludables con una configuración de macronutrientes óptima para la demanda calórica de los clientes.

4. Estudio Técnico

En el estudio técnico se analizaron aspecto que nos permiten conocer la factibilidad técnica del servicio y productos ofrecidos por el Restaurante Carnes Vacanas. Los aspectos que se analizaron fueron los siguientes:

- Localización
- Infraestructura de Servicios
- Mobiliario y equipos de cocina
- Control de calidad
- Turnos de trabajo
- Capacidad instalada y utilizada
- Proceso de producción
- Estructura organizacional

4.1 Localización

El restaurante Carnes Vacanas se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá (Colombia), en la localidad de Santa fe (localidad tercera (3)). Esta localidad se encuentra agrupada en cinco (5) UPZ (Unidad De Planeamiento Zonal) que a su vez están divididas en barrios. Adicionalmente esta localidad cuenta con tres veredas las cuales ocupan la mayor parte de la localidad, vereda Monserrate, Guadalupe y El Verjón. (Alcaldía Local de Santa Fe, 2019).

A continuación se detalla la descripción de cada UPZ de la localidad, tomando como fuente de información la página web de la (Alcaldía Local de Santa fe, 2019):

La UPZ Sagrado Corazón es la número 91. Se encuentra en el extremo noroccidental de la localidad, limita al norte con la localidad de Chapinero de la cual lo separa el río Arzobispo; al nororiente marca el perímetro urbano de la ciudad, y a partir de la calle 33A sigue la carrera Quinta; al sur limita con la Avenida Jorge Eliécer Gaitán o calle Veintiséis, y al occidente con la localidad de Teusaquillo, de la cual lo separa la Avenida Caracas. Cuenta con 126,66 ha y una población de 4.595 habitantes. Sus barrios son La Merced, Parque Central Bavaria, Sagrado Corazón, San Diego, Samper y San Martín.

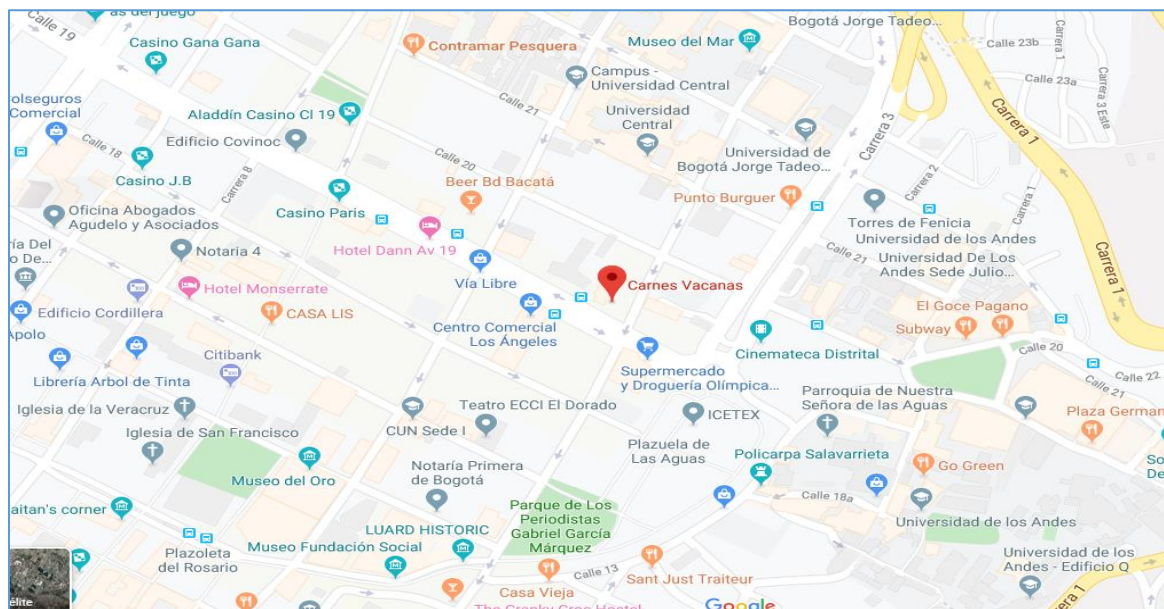
La UPZ La Macarena es la número 92, se encuentra en la zona noroccidental de la localidad, tiene un área de 55,84 ha y una población de 14.479 personas. Son sus barrios Bosque Izquierdo, Germania, La Macarena, La Paz Centro y La Perseverancia.

La UPZ Las Nieves es la número 93, se encuentra en la zona occidental de la localidad, su superficie es de 172,41 ha y cuenta con 13.783 habitantes. Sus barrios son La Alameda, La Capuchina, Veracruz, Las Nieves y Santa Inés.

La UPZ Las Cruces es la número 94, se encuentra en la zona suroccidental de la localidad, tiene 98,48 ha y 24.628 habitantes. Son sus barrios Las Cruces y San Bernardo.

La UPZ Lourdes es la número 96, se encuentra en la zona noroccidental de la localidad, tiene una superficie de 231,63 has y una población de 59.166 habitantes. Sus barrios son Atanasio Girardot, Cartagena, Egipto, Egipto Alto, El Balcón, El Consuelo, El Dorado, El Guavio, El Mirador, El Rocío, El Triunfo, Fabrica de Loza, Gran Colombia, La Peña, Los Laches, Lourdes, Ramírez, San Dionisio, Santa Rosa de Lima y Vitelma.

Con base en el detalle presentado, es posible identificar que el Restaurante Carnes Vacanas se encuentra ubicado en la UPZ 93 Las Nieves al estar posicionado en la calle 19 No. 4 - 20.



Fuente: (Google maps, 2019) Ubicación Restaurante Carnes Vacanas

La ubicación del restaurante permite considerar como clientes potenciales a toda la población flotante que trabaja en el sector (oficinas y otros comercios) o que lo visitan para efectuar sus trámites en las diferentes entidades públicas que se encuentran agrupadas en el sector como lo son la Contraloría, la Defensoría del Pueblo, el Banco Agrario, los diferentes museos, el Palacio de Nariño, el palacio de justicia, la Alcaldía Mayor, la Cinemateca y por otra parte la alta demanda universitaria y la alta reunión de masas como el comercio en San Victorino en temporadas o estacionalidades de alta demanda.

Se resalta que el restaurante se encuentra ubicado sobre una vía principal que funciona como arteria de transporte para otros puntos de la ciudad, por lo que es de fácil acceso para clientela.

4.2 Infraestructura de Servicios

El Restaurante Carnes Vacanas cuenta con los servicios indispensables para su normal funcionamiento como son:

Luz

Servicio telefónico

Agua

Gas

El Restaurante tiene buenas vías de comunicación, la avenida principal está al frente para tomar diferentes tipos de transporte y esta cerca de la estación de Transmilenio.

4.3 Mobiliario y equipos de cocina

El Restaurante Carnes Vacanas cuenta con el siguiente mobiliario y equipos para su funcionamiento:

N o	Concepto	Descripción
1	Muebles	Mesa Metal Negocio Restaurante Comidas Rápidas
		Silla De Restaurante Metálica Exterior
		Butuco Alto Para Barra De Restaurante
		Barra Mostrador Para Negocio
2	Equipos de procesamiento de alimentos	Cocina Industrial Con Campana Extractora Y 10 Mt De Du
		Nevera Industrial Para Restaurantes (2,00 X 1,60 X 0,80)
		Freidora / Fritadora A Gas Industrial
		Licuada Oster Pro Semi Industrial Profesional Nueva
		Exprimidor De Naranja O Cítricos Aluminio
		Picadora
3	Instrumentos de cocina	Cortadora Picadora De Papas Fritas A La Francesa Industrial
		Plato Cuadrado Pando 27 Cm Para Restaurante-100% Melanina Colombiana
		Plato 18 Cm Hondo Cazuela Nevada

N o	Concepto	Descripción
		Cuchillo Cuchara Y Tenedor Para Restaurante (Dos docenas de cucharas, Dos docenas de tenedor Dos docenas de cuchillos sierra para) Juego De 5 Ollas En Aluminio Excelente Calidad Caldero O Perol Súper Grande 48cm Diámetro. Olla A Presión Universal De 10 Litros Grande Usada Sartén Imusa Triforce Combo X3 Sartén Cacerola Antiadherente Bandejas Jarra Plástica Practitapa 4 Litros Jugos Bebidas
4	Equipo de Seguridad	Sistema De Vigilancia De Circuito Cerrado De Televisión (Cámaras)
5	Equipo para Administración	Portátil Asus X505bp-br016 A9 Dd 1tb Ram 4gb 15 Caja Registradora Casio Se-s800 / Pcr-t500
6	Equipo de limpieza	Traperos Escobas Recogedores Balde
7	Elementos publicitarios	Publicidad De Exteriores Cajas Avisos Luminosos
8	Dotación	Delantales Pack De 6 Delantales En Denim Con Bolsillo - Índigo, Jean Gorros Desechables Cofías; Tapa Bocas Por 50 Unidades.

4.4 Control de calidad

El control de calidad del Restaurante Carnes Vacanas es un proceso importante para asegurar que los productos y servicios cumplan con altas estándares de calidad.

1. Los inventarios se manejan como lo primero que entra es lo primero que sale, para mantener los insumos de manera adecuada.
2. Al proceso de producción se le hace un seguimiento continuo y sus mejoras respectivas para obtener un producto con mejor calidad.
3. El administrador supervisa todos los días el desempeño del personal y el proceso productivo para resolver posibles falencias.

4. Al recibir los pedidos se revisan los insumos con cada proveedor para verificar que se encuentren en óptimas condiciones para su consumo.
5. En el momento que la cocina entrega el pedido a los meseros se verifica que cumpla con los requisitos mínimos de presentación y preparación, en caso de que algo falte o este mal se devuelve el plato para que hagan la corrección y el plato salga excelente al cliente.

4.5 Turnos de trabajo

De acuerdo a la demanda del sector el horario de trabajo del personal del Restaurante Carnes Vacanas es el siguiente:

PERSONAL	TURNOS DE TRABAJO SEMANA		TURNOS DE TRABAJO SABADO	
	ENTRADAS	SALIDAS	ENTRADAS	SALIDAS
Auxiliar de cocina	7:00 AM	5:00PM	10:00 AM	7:00PM
Meseros	8:00 AM	5:00PM	11:00 AM	7:00PM
Jalador	8:00 AM	5:00PM	12:00 AM	6:00PM
Cocinera	8:00 AM	5:00PM	10:00 AM	7:00PM
Administrador	8:00 AM	5:00PM	10:00 AM	7:00PM

Fuente Elaboración propia

El gerente no tiene horario definido, puede desempeñar sus funciones en cualquier momento del día.

4.6 Capacidad instalada y utilizada

Teniendo en cuenta las diferentes áreas del restaurante, es importante la distribución de las mismas con el fin de que sea práctico, ágil y vital para el normal funcionamiento del restaurante.

Por esto las áreas más destacadas son la de alistamiento de alimentos, producción y atención a comensales.

El espacio de la cocina es amplio y esta bien distribuido; hay lugar para la manipulación de alimentos, para el manejo de desechos y encontramos la estufa industrial, esto representa una buena atención y agilidad al servir los platos. La parte donde se ubican los comensales es cómoda, cuenta con un ambiente familiar y el espacio es grande para facilitar el paso de los meseros con los pedidos.

El tema de la ventilación es de suma importancia para no incomodar a los comensales con los diferentes olores emitidos en la cocción, es por esto que se tiene dos ductos y una campana que van conectados al exterior por donde fluyen los olores.

Se tiene un espacio para colocar la nevera en donde van los insumos delicados o perecederos como son las carnes, la fruta deshidratada, el pollo, papa, yuca, se cuenta con un espacio para manipular los jugos, cubiertos y canastilla con servilletas.

Se tiene un espacio para la nevera de gaseosas y jugos hit, en un sitio visible como estrategia para que los comensales compren y generar una entrada adicional, así mismo el espacio donde se centrar la recepción de los proveedores y cobro a los comensales.

- **Capacidad utilizada**

De acuerdo a la capacidad Instalada, tomando en consideración los puntos o áreas a necesitar, se procede a hacer la distribución de las áreas en un espacio de 39.9 mts² así:

DISTRIBUCION AREAS	
RESTAURANTE CARNES VACANAS	
DISTRIBUCION	AREA M2
COCINA	12.3
BARRA COMIDA	1.2
SALON COMEDOR	15.0
NEVERA INSUMOS	1.2
NEVERA BEBIDAS	1.2
BAÑO	3.2
VARIOS	2.7
LOCKERS	1.4
ENTRADA Y SALIDA	1.7
TOTAL	39.9

El área de cocina y de los comensales ocupa un 68% del área total y el restante del 32% es distribuido en el resto del organigrama de áreas a necesitar en el RESTAURENATE CARNES VACANAS

4.7 Proceso de producción

El proceso de producción empieza desde el ingreso de los insumos, donde se toma en cuenta que la calidad de los mismos sea óptima.

La preparación de los mismos inicia con la selección de los insumos de acuerdo al menú, los cuales cambian todos los días, la auxiliar de cocina realiza el proceso de alistamiento, lavado y desinfección de los ingredientes. Adicional hace las ensaladas, los jugos y se encarga de fritar papa, plátano, yuca y pollo de acuerdo a los pedidos.

La cocinera se encarga de hacer el arroz, la sopa, la verdura, la crema, el grano (lenteja, pasta, garbanzo, arveja, frijol), cada día se cambia de proteína de acuerdo al menú principal.

Se dispone de 4 tipos de proteínas diferentes de acuerdo al gusto del cliente (carne de res, lomo de cerdo, pechuga o sobrebarriga).

El plato ejecutivo del día lleva: Arroz, ensalada, proteína, complemento y lleva jugo.

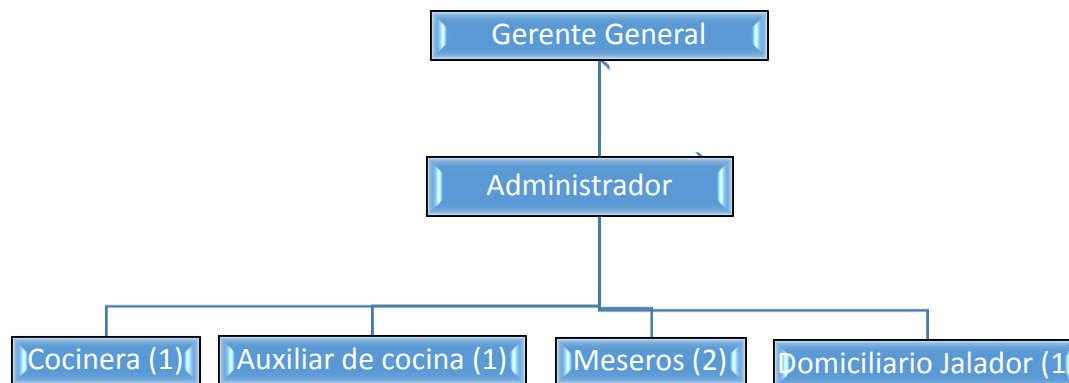
El complemento puede ser: grano, papa frita, plátano, verdura o yuca.

Se dan 3 opciones de complemento de la bandeja: sopa, crema o fruta o se cambia por huevo.

4.8 Estructura organizacional

En este numeral se plasma el respectivo organigrama del Restaurante Carnes Vacanas el cual evidencia una jerarquización vertical que permite al administrador tomar potestad sobre los demás colaboradores para beneficiar el desempeño del restaurante con base al seguimiento estadístico y oportunidades de mejora identificadas sobre el grupo de trabajo.

4.9 Organigrama



➤ **Administrador:**

Funciones: Atención al cliente, hacer pedidos a proveedores, llevar inventarios de la materia prima, pago a empleados y proveedores, manejar la caja registradora.

Perfil: Nivel educativo técnico o superior, en áreas administrativas, con conocimientos en matemáticas básicas, contabilidad de costos, inventarios y gestión de proveedores. Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, responsabilidad y aptitud de servicio.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.

➤ **Cocinera:**

Funciones: Preparación y cocción de alimentos, alistamiento de platos para llevar a las mesas, alistamiento para el día siguiente, manejo de plancha, labores de aseo general en su área encargada.

Perfil: Personal con experiencia en restaurantes, clubes u hoteles, con capacidad de innovar, aptitud de servicio, activa, responsable y respetuosa.

Educación: Cursos técnicos/profesionales en gastronomía, preparación, cocción y manipulación de alimentos.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares.

➤ **Auxiliar de Cocina:**

Funciones: Preparación y alistamiento de alimentos para su cocción. Mantener los alimentos bien conservados, preparación de ensaladas, salsas, jugos, alistamiento para el día siguiente, manejo de plancha, lavado de loza, lavado de equipos e instalaciones y demás labores de aseo general.

Perfil: Personal responsable, activa, respetuoso, con alta disposición de servicio y un alto sentido de pertenencia.

Educación: Cursos técnicos en preparación y manipulación de alimentos.

Experiencia: Mínimo 1 año de en cargos similares.

➤ **Meseros**

Funciones: Atención directa al cliente en la mesa, tomar los pedidos, servir comidas y bebidas a las mesas, alistamiento de jugos, cubiertos, servilletas, si es necesario realizar actividades de jalar clientes, labores de aseo general en su área encargada.

Perfil: personas entre 18 y 30 años con carisma, excelente presentación personal, aptitud de servicio, responsabilidad, respetuoso, con sentido de pertenencia y ágil.

Educación: Bachiller.

Experiencia: Mínimo 1 año de en cargos similares.

➤ **Domiciliario y jalador:**

Funciones: Entrega de pedidos a domicilio de comidas y bebidas; recaudación de pagos de compradores, jalar clientes, si es necesario ayudar en las mesas.

Perfil: Hombre con moto propia, responsable, respetuoso, ágil, con excelente presentación personal, aptitud de servicio y con buen conocimiento del sector.

Educación: Bachiller.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.

4.10 Conclusiones del Estudio Técnico

Con base en el Estudio Técnico se definen las siguientes conclusiones:

1. El Restaurante Carnes Vacanas está ubicado en el centro de Bogotá en la Calle 19 # 4 -20, este es un excelente sector ya que cuenta con gran afluencia de personas de oficina, estudiantes, turistas y las diferentes entidades públicas.
2. El local cuenta con los servicios públicos necesarios para el buen funcionamiento del Restaurante.
3. En cuanto a la disponibilidad de los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del Restaurante, se cuenta con un personal altamente capacitado y con una amplia experiencia en el sector de alimentos esto es beneficioso ya que el producto final se ofrece al cliente con buena calidad.
4. En cuanto a la disponibilidad de materia prima los proveedores están ubicados cerca al Restaurante esto es favorable ya que los pedidos llegan temprano y cuando se requiere algo urgente el desplazamiento es corto.
5. Para el tema de mobiliario y equipo se identifica que se debe comprar loza, cubiertos y algunas ollas para reforzar el inventario.
6. El horario de trabajo es de lunes a sábado en un solo turno con horas diferentes de entrada.
7. Para la capacidad instalada se aconseja más adelante alquilar otro salón ya que se tienen solo 11 mesas y cuando se llena el Restaurante se van varios clientes.
8. El proceso productivo y el control de calidad están diseñados para que el Restaurante sea diferenciador en la calidad del producto y el servicio.
9. La estructura organizacional es vertical encontramos el Gerente, administrador y las áreas se dividen en cocina, auxiliar de cocina, meseros y jalador.

5. Estudio Administrativo

Para el desarrollo de este estudio, se realizó un análisis mediante la elaboración de la matriz DOFA, la cual nos permite determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y las

amenazas del Restaurante, y el cual nos servirá de base para la toma de decisiones en cuanto a las acciones y los planes estratégicos se deben seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Por la demora del suministro de los productos por parte de los proveedores, se ve afectado el servicio a la mesa y domicilios al iniciar las actividades del día.	Mantener e incursionar en nuevos proveedores para tener más alternativas de suministro de insumos de alta calidad.	El nombre del establecimiento es un nombre de fácil recordación y alta relación con el producto ofrecido.	La variación de los precios por parte de los proveedores pueden incurrir en subir los costos y no poder llegar a negociar en beneficio del restaurante.
Los altos costo en los suministros o alimentos más la variación de valores en los servicios públicos afecta el porcentaje de ganancia estimado.	La diversidad de platos de acuerdo a la gastronomía Colombiana permite una mayor difusión e incremento en comensales.	El ambiente familiar y la comida casera se han convertido en un valor agregado interesante, la calidad de los alimentos permiten mayor aceptación de los comensales.	Si no se tiene opciones de platos para todos los gustos, se corre el riesgo de la pérdida de clientes, muchos prefieren lo conocido.
Deficiencia en ocasiones en la atención por parte de los meseros, en el momento de tener un acercamiento con los comensales y cuando se recepcionan las llamadas de servicio a domicilio.	Se puede crear nuevas fuentes de trabajo que permitan oxigenar el grupo de colaboradores y dar un mejor servicio.	El buen ambiente laboral por parte del grupo de colaboradores, hace que se integren y exista un trabajo en equipo logrando una sinergia que permite una reacción inmediata en cuanto alguna necesidad.	La falta de personal puede retrasar el servicio a mesas o domicilios, si no hay personal no se puede aspirar a una mayor cobertura de clientes.
No es parte de una franquicia o cadena de restaurantes, la demanda esta relacionada con la época o temporada.	Ofrecer nuevos productos en la carta permite que se haga más llamativo para los clientes el Restaurante.	Los precios son bastante asequibles al público, con una alta calidad en los suministros, por lo que se ofrece un buen servicio.	La competencia puede en un momento dado bajar precios del menú diario lo cual ocasionaría un bajón en la demanda significativa para el restaurante.
La ubicación del restaurante en el segundo piso no permite una mejor percepción del restaurante.	A pesar de ser reconocidos en la zona, se debe ampliar el radio de acción para atraer nuevos clientes.	La Ubicación del restaurante es excelente, central, con bastante afluencia de público.	Si no se aprovecha y se cuida el mercado existente alrededor, la competencia hará una labor de campo donde captara todos los clientes de la zona.

5.1 Conclusiones de la Matriz DOFA

De acuerdo al análisis DOFA del Restaurante Carnes Vacanas, se definen las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a las falencias que existen desde el momento de recibir los insumos por parte de los proveedores, se quiere tener alternativas de los mismos, que permitan al administrador reaccionar en la eventualidad de que no lleguen a tiempo los insumos.
2. Con respecto al personal que labora, se debe mantener capacitaciones constantes o seguidas del servicio y atención al cliente, así mismo de la presentación personal , con el fin de que los comensales se sientan muy bien atendidos, manteniendo una amabilidad en el momento de la atención.
3. Como existen momentos en donde hay bastante afluencia o demanda de comensales, se debe incrementar la fuerza de apoyo con el fin de mejorar el servicio en atención a las mesas, con más personal.
4. Como existe un nicho de mercado bastante interesante, tomar un global de 6 cuadras a la redonda donde se invite a los posibles nuevos clientes al Restaurante Carnes Vacanas, ejecutando un plan de acción sobre empresas que tengan personal de más de 15 empleados, ofreciendo un óptimo y eficaz servicio a domicilio, así se deba incrementar los domiciliarios.
5. Se debe incrementar diversidad de platos tanto en el menú como en comidas rápidas, manteniendo los platos a la carta, esto con el fin de que grupos de familia en donde vayan niños tengan otras opciones.
6. No siempre bajar los precios es indicador de aumentar la demanda, ya que se puede generar una perdida, para hacer frente a la variación de precios de la competencia, se debe mantener la calidad y el servicio al 100%, lo anterior marca la diferencia y permite mantener el buen nombre del Restaurante Carnes Vacanas.
7. Cuando existen alzas en los insumos, debemos tener en claro cuál fue su incremento, si el porcentaje es viable y lo soportan los precios del menú junto con los valores de los platos a la carta, no se debe hacer incremento, pero si no es posible, debemos determinar donde se pueden bajar los costos sin afectar la calidad de los alimentos ofrecidos.
8. Se debe mejorar la publicidad de la parte exterior para que el Restaurante sea más visible para los clientes.

6. Estudio Financiero

Introducción

El presente estudio contiene un análisis estructurado que toma como insumo el estudio técnico y estudio de mercado efectuado, analizando componentes tales como, ingresos, costos totales, gastos administrativos, gastos de venta, gastos financieros, punto de equilibrio, flujo de caja, estado de resultados, riesgos inherentes al proyecto y finalmente un análisis de indicadores financieros.

Posteriormente se realizó una proyección del flujo de caja para cinco (5) años buscando determinar la viabilidad y rentabilidad financiera del Restaurante.

Objetivo General:

- Identificar la viabilidad financiera de la continuidad en operación del restaurante Carnes Vacanas para los próximos cinco años en su ubicación actual.

Objetivos específicos:

- Identificar los flujos de recursos que genera el restaurante en su operación normal actual y la demanda de alimentos proyectada
- Calcular el punto de equilibrio de ventas del restaurante contemplando su operación actual de horarios.
- Establecer recomendaciones o alternativas de incremento de utilidades para el restaurante Carnes Vacanas.
- Analizar el resultado obtenido en los indicadores financieros con base en los parámetros inherentes según corresponde a cada indicador.

En el presente estudio financiero se realizará un flujo de caja proyectado a cinco años en el cual se tendrán en cuenta las estimaciones de ventas ingresos y costos totales del restaurante Carnes Vacanas, permitiendo de esta forma realizar un análisis del efectivo

manejado en el proyecto, tasas de retorno del capital y la identificación de su viabilidad como alternativa de negocio para el inversionista.

A continuación, se detallarán diferentes apartados que serán incluidas en la proyección del flujo de caja:

6.1 Costos asociados en un mes de Operación

Durante la operación normal del restaurante se incurre en los siguientes costos de insumos y materia prima

No.	Partida	Descripción	Unidad de medida	cantidad	costo unitario	costo total mensual	Total por partida
1	Alimentos	Quesos	bloque	3	\$ 25.000,00	\$ 75.000,00	
		Ablanda carnes	libra	2	\$ 7.000,00	\$ 14.000,00	
		Aceite bidón	bidón	9	\$ 66.000,00	\$ 594.000,00	
		Acelgas	libra	30	\$ 400,00	\$ 12.000,00	
		Ahuyama	libra	45	\$ 300,00	\$ 13.500,00	
		Ajos	libra	23	\$ 2.500,00	\$ 57.500,00	
		Alverja desgranada	libra	12	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	
		Alverja verde seca	libra	15	\$ 1.300,00	\$ 19.500,00	
		Apio	libra	15	\$ 400,00	\$ 6.000,00	
		Arepas pequeñas	bolsa	30	\$ 1.000,00	\$ 30.000,00	
		Arepas rellenas	bolsa	9	\$ 1.400,00	\$ 12.600,00	
		Arracacha	libra	38	\$ 890,00	\$ 33.820,00	
		Arroz	arroba	12	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	
		Arroz sopa	libra	6	\$ 2.800,00	\$ 16.800,00	
		Azúcar	arroba	6	\$ 26.000,00	\$ 156.000,00	
		Bicarbonato	libra	2	\$ 7.300,00	\$ 14.600,00	
		Calabaza	libra	30	\$ 550,00	\$ 16.500,00	
		Calabacín	libra	60	\$ 450,00	\$ 27.000,00	
		Canela	bolsa	3	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00	
		carne molida	libra	18	\$ 10.000,00	\$ 180.000,00	
		Cayo-libro	libra	12	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00	
		Cebada perlada	libra	12	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	
		Cebolla cabezona	libra	120	\$ 600,00	\$ 72.000,00	
		Cebolla larga	libra	60	\$ 1.100,00	\$ 66.000,00	
		Champiñones	libra	6	\$ 7.000,00	\$ 42.000,00	
		Cilantro	libra	23	\$ 500,00	\$ 11.500,00	
		Cohombro	libra	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00	
		Plátanos Coliceros	libra	15	\$ 550,00	\$ 8.250,00	
		Coliflor-brócoli	libra	38	\$ 750,00	\$ 28.500,00	
		Color	libra	3	\$ 7.500,00	\$ 22.500,00	
		Costillas	libra	30	\$ 13.000,00	\$ 390.000,00	
		Crema champiñones	caja	12	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	
		Crema leche	libra	12	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00	
		Cuchuco trigo-maíz	libra	6	\$ 1.800,00	\$ 10.800,00	
		Dulces	bolsas	14	\$ 4.500,00	\$ 63.000,00	
		Espinacas	atado	15	\$ 2.000,00	\$ 30.000,00	

No.	Partida	Descripción	Unidad de medida	cantidad	costo unitario	costo total mensual	Total por partida
		Frijol bola roja	libra	27	\$ 4.300,00	\$ 116.100,00	
		Frutiños	caja	2	\$ 14.000,00	\$ 28.000,00	
		Garbanzos	libra	18	\$ 3.400,00	\$ 61.200,00	
		Guascas	libra	9	\$ 500,00	\$ 4.500,00	
		Guayaba	libra	75	\$ 650,00	\$ 48.750,00	
		Habichuelas	libra	60	\$ 950,00	\$ 57.000,00	
		Harina	libra	27	\$ 1.000,00	\$ 27.000,00	
		Hígado	libra	27	\$ 7.000,00	\$ 189.000,00	
		Huevos	cubeta	15	\$ 8.500,00	\$ 127.500,00	
		Huevos codorniz	unidad	45	\$ 200,00	\$ 9.000,00	
		Leche	litro	21	\$ 2.300,00	\$ 48.300,00	
		Lechugas	unidad	216	\$ 1.200,00	\$ 259.200,00	
		Lentejas	libra	21	\$ 1.700,00	\$ 35.700,00	
		Limones	libra	75	\$ 1.400,00	\$ 105.000,00	
		Lomo cerdo	libra	65	\$ 6.500,00	\$ 422.500,00	
		Lulo	libra	90	\$ 1.400,00	\$ 126.000,00	
		Magguis	caja	3	\$ 11.500,00	\$ 34.500,00	
		Maicena	libra	18	\$ 950,00	\$ 17.100,00	
		Mango	libra	30	\$ 950,00	\$ 28.500,00	
		Mantequilla	libra	6	\$ 2.300,00	\$ 13.800,00	
		Manzana verde	unidad	15	\$ 950,00	\$ 14.250,00	
		Maracuyá	libra	60	\$ 1.100,00	\$ 66.000,00	
		Mayonesa	bolsa galón	3	\$ 12.500,00	\$ 37.500,00	
		Mazorcas	Unidad	21	\$ 1.800,00	\$ 37.800,00	
		Mazorca desgranada	libra	6	\$ 3.000,00	\$ 18.000,00	
		Mora	libra	54	\$ 1.600,00	\$ 86.400,00	
		Panela	panelon	6	\$ 4.500,00	\$ 27.000,00	
		Papa criolla	arroba	3	\$ 28.000,00	\$ 84.000,00	
		Papa criolla porción	bolsa	3	\$ 18.000,00	\$ 54.000,00	
		Papa R12	bulto	6	\$ 65.000,00	\$ 390.000,00	
		Pasta conchas	libra	9	\$ 2.500,00	\$ 22.500,00	
		Pasta fideos	libra	6	\$ 1.800,00	\$ 10.800,00	
		Pasta Espagueti	kilo	9	\$ 3.700,00	\$ 33.300,00	
		Pepino Guiso	libra	60	\$ 750,00	\$ 45.000,00	
		Perejil	libra	5	\$ 1.700,00	\$ 8.500,00	
		Pimentón	libra	30	\$ 980,00	\$ 29.400,00	
		Piña	libra	72	\$ 600,00	\$ 43.200,00	
		Plátanos bolsa	bolsa	18	\$ 26.000,00	\$ 468.000,00	
		pollo	libra	75	\$ 1.000,00	\$ 75.000,00	
		Raíces chinas	bandeja	6	\$ 2.200,00	\$ 13.200,00	
		Remolacha	libra	23	\$ 740,00	\$ 17.020,00	
		Repollo- Morado	libra	15	\$ 450,00	\$ 6.750,00	
		Res	libra	68	\$ 8.000,00	\$ 544.000,00	
		Sal	libra	23	\$ 1.100,00	\$ 25.300,00	
		Salchichas	paquete de 10	5	\$ 10.500,00	\$ 52.500,00	
		salsa de tomate	bolsa galón	3	\$ 11.500,00	\$ 34.500,00	
		Salsa soya	frasco	3	\$ 6.500,00	\$ 19.500,00	
		sobrebarriga	libra	18	\$ 12.000,00	\$ 216.000,00	
		Tomate	libra	120	\$ 590,00	\$ 70.800,00	
		Tomate de árbol	libra	90	\$ 950,00	\$ 85.500,00	
		Tomillo-laurel	manejo	6	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00	
		Uvas	bandeja	6	\$ 1.900,00	\$ 11.400,00	
		Uvas pasas	libra	3	\$ 5.500,00	\$ 16.500,00	
		Vinagre	frasco	6	\$ 1.100,00	\$ 6.600,00	

No.	Partida	Descripción	Unidad de medida	cantidad	costo unitario	costo total mensual	Total por partida
		Yuca	bolsa	12	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	
		Yuca	libra	23	\$ 450,00	\$ 10.350,00	
		Zanahoria	libra	120	\$ 530,00	\$ 63.600,00	
		Zukinis verde-amarillo	libra	30	\$ 980,00	\$ 29.400,00	\$ 7.197.290,00
2	Elementos consumibles	Bolsa metalizada	bolsa	4	\$ 2.400,00	\$ 9.600,00	
		Bolsas basura	bolsa	13	\$ 1.500,00	\$ 19.500,00	
		Bolsas blancas 3-5-10	bolsa	19	\$ 5.500,00	\$ 104.500,00	
		Bolsas transparentes	bolsa	14	\$ 2.000,00	\$ 28.000,00	
		Cubiertos desechables	bolsa	14	\$ 2.700,00	\$ 37.800,00	
		Decol	litro	5	\$ 2.300,00	\$ 11.500,00	
		Desechable Bandeja J-1	paca	3	\$ 33.000,00	\$ 99.000,00	
		Desechable Bandeja-P1	unidades	29	\$ 200,00	\$ 5.800,00	
		Desechable taza 3.16	bolsa	19	\$ 5.300,00	\$ 100.700,00	
		Esponjillas br/alam	bolsa	3	\$ 8.300,00	\$ 24.900,00	
		Fósforos	caja	39	\$ 300,00	\$ 11.700,00	
		Guantes caucho	par	5	\$ 2.800,00	\$ 14.000,00	
		Guantes manipulación	caja	2	\$ 18.000,00	\$ 36.000,00	
		Jabón polvo	libra	3	\$ 2.800,00	\$ 8.400,00	
		Jabón rey	paquete	2	\$ 4.100,00	\$ 8.200,00	
		Palillos	caja	9	\$ 2.000,00	\$ 18.000,00	
		Papel higiénico	rollo	4	\$ 6.500,00	\$ 26.000,00	
		Pitillos papel	caja	3	\$ 1.400,00	\$ 4.200,00	
		Sabras-Mayas	paquete	1	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	
		Servilletas	paquete	15	\$ 4.500,00	\$ 67.500,00	
		Tapas vasos 7oz domic	paquete	29	\$ 1.600,00	\$ 46.400,00	
		Toallas cocina	paquete	3	\$ 4.500,00	\$ 13.500,00	
		Vasos 7oz domicilios	paquete	19	\$ 1.800,00	\$ 34.200,00	
		Vasos icopor	paquete	19	\$ 1.700,00	\$ 32.300,00	
		Vinipel	rollo	4	\$ 9.000,00	\$ 36.000,00	\$ 806.200,00
3	Adiciones	AjÍ	frasco	8	\$ 1.600,00	\$ 12.800,00	
		Jamón	paquete	4	\$ 4.500,00	\$ 18.000,00	
		Miel	frasco	3	\$ 3.300,00	\$ 9.900,00	
		Pan hamburguesas	paquete	10	\$ 3.900,00	\$ 39.000,00	
		Papa cabello ángel	paquete	4	\$ 5.500,00	\$ 22.000,00	
		Papa triturada	paquete	4	\$ 6.500,00	\$ 26.000,00	
		Queso bloque	bloque	3	\$ 25.000,00	\$ 75.000,00	
		Salchichas	paquete	4	\$ 7.500,00	\$ 30.000,00	
		Salsa BBQ	kilo	5	\$ 6.700,00	\$ 33.500,00	
		Salsa mostaza	galón	3	\$ 12.500,00	\$ 37.500,00	
		Salsa piña	kilo	2	\$ 8.900,00	\$ 17.800,00	
		Salsa tártara	kilo	3	\$ 6.400,00	\$ 19.200,00	
		Salsa tomate	galón	4	\$ 11.000,00	\$ 44.000,00	
		Sobres miel	kilo	2	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	
		Sobres salsa tomate	galón	4	\$ 12.000,00	\$ 48.000,00	\$ 440.700,00
4	Bebidas	Cerveza lata	unidad	48	\$ 12.000,00	\$ 576.000,00	

No.	Partida	Descripción	Unidad de medida	cantidad	costo unitario	costo total mensual	Total por partida
		Gas no retornable	paca	4	\$ 10.400,00	\$ 41.600,00	
		Gaseosa familiar	paca	4	\$ 26.400,00	\$ 105.600,00	
		Gaseosa 350	canasta	8	\$ 37.500,00	\$ 300.000,00	
		Hit 350	canasta	8	\$ 35.000,00	\$ 280.000,00	\$ 1.303.200,00
INVERSION TOTAL EN MATERIAS PRIMAS						\$ 9.747.390,00	\$ 9.747.390,00

Fuente: Elaboración propia con base en tarifas unitarias manejadas durante un mes de operación normal del restaurante.

BALANCE DE INSUMOS		
Concepto	Descripción	Valor a pagar
Servicios públicos	Agua (mes)	\$ 420.000,00
	Electricidad (mes)	\$ 350.000,00
	Gas (mes)	\$ 410.000,00
Gasto mensual en insumos		\$ 1.650.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en tarifas unitarias manejadas en el restaurante que sirven como insumo para la estimación de estos rubros para un mes de servicio.

Por otra parte, y con el ánimo de realizar un cálculo de la depreciación de los activos del restaurante Carnes Vacanas, se presentan a continuación los activos del restaurante que se tienen en operación:

INVERSION TOTAL EN MOBILIARIO Y EQUIPO

No.	Concepto	Descripción	Unidad de medida	Cant	Costo Unitario	Costo Total
1	Muebles	Mesa Metal Negocio Bar Restaurante Comidas Rápidas	Unid.	8	\$ 253.900,00	\$ 2.031.200,00
		Silla De Restaurante Metálica Exterior	Unid.	48	\$ 85.900,00	\$ 4.123.200,00
		Butaco Alto Para Barra De Bar Restaurante Etc.	Unid.	10	\$ 32.900,00	\$ 329.000,00
		Barra Mostrador Para Bar Y Negocio	Unid.	2	\$ 335.000,00	\$ 670.000,00
2	Equipos de procesamiento de alimentos	Cocina Industrial Con Campana Extractora Y 10 Mt De Du	Unid.	1	\$ 1.600.000,00	\$ 1.600.000,00
		Nevera Industrial Para Restaurantes (2,00 X 1,60 X 0,80)	Unid.	1	\$ 3.800.000,00	\$ 3.800.000,00
		Freidora / Fritadora A Gas Industrial De Dos Camas	Unid.	1	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00
		Licuada Oster Pro Semi Industrial Profesional Nueva	Unid.	1	\$ 186.900,00	\$ 186.900,00
		Exprimidor De Naranja O Cítricos Aluminio	Unid.	1	38.800	\$ 38.800,00

		Picadora	Unid.	1	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
		Cortadora Picadora De Papas Fritas A La Francesa Industrial	Unid.	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
3	Instrumentos de cocina	Plato Cuadrado Pando 27 Cm Para Restaurante-100% Melanina Colombiana	Unid.	48	\$ 6.500,00	\$ 312.000,00
		Plato 18 Cm Hondo Cazuela Nevada	Unid.	45	\$ 6.990,00	\$ 314.550,00
		Cuchillo Cuchara Y Tenedor Para Restaurante Promoción (Dos docenas de cucharas, Dos docenas de tenedor Dos docenas de cuchillos sierra para restaurante)	Unid.	2	\$ 75.000,00	\$ 150.000,00
		Juego De 5 Ollas En Aluminio Excelente Calidad	Unid.	1	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00
		Caldero O Perol Súper Grande 48cm Diámetro.	Unid.	2	\$ 99.000,00	\$ 198.000,00
		Olla A Presión Universal De 10 Litros Grande Usada	Unid.	1	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
		Sartén Imusa Triforce Combo X3 Sartén Cacerola Antiadherente	Unid.	2	\$ 56.999,00	\$ 113.998,00
		Bandejas	Unid.	4	\$ 5.500,00	\$ 22.000,00
		Jarra Plástica Practitapa 4 Litros Jugos Bebidas	Unid.	6	\$ 9.350,00	\$ 56.100,00
		4	Equipo de Seguridad	Sistema De Vigilancia De Circuito Cerrado De Televisión	Unid.	1
5	Equipo para Administración	Portátil Asus X505bp-br016 A9 Dd 1tb Ram 4gb 15	Unid.	1	\$ 999.000,00	\$ 999.000,00
		Caja Registradora Casio Se-s800 / Pcr-t500	Unid.	1	\$ 770.900,00	\$ 770.900,00
6	Equipo de limpieza	Trapero	Unid.	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
		Escoba	Unid.	1	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
		recogedor	Unid.	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
		balde	Unid.	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
7	Elementos publicitarios	Publicidad De Exteriores Fabricación Cajas Avisos Luminosos	Unid.	1	\$ 380.000,00	\$ 380.000,00
8	Dotación	Delantales Pack De 6 Delantales En Denim Con Bolsillo - Índigo, Jean	Unid.	1	\$ 119.400,00	\$ 119.400,00
		Gorros Desechables Cofias X 500 Unidades Caja Dispensadora	Unid.	1	\$ 107.000,00	\$ 107.000,00
		Tapa Bocas Por 50 Unidades.	Unid.	10	\$ 7.625,00	\$ 76.250,00
INVERSION TOTAL EN MOBILIARIO Y EQUIPO						\$ 18.761.198,00

Fuente: Elaboración propia con base en tarifas unitarias manejadas en el restaurante que sirven como insumo para la estimación de estos rubros para un mes de servicio.

6.2 Comportamiento de ingresos y ventas

El restaurante Carnes Vacanas actualmente cuenta con una amplia variedad de platos a servicio de sus clientes, al estar conformado por 26 diferentes opciones dispuestas a

complacer los gustos de sus visitantes. En la siguiente tabla informativa se dan a conocer las diferentes alternativas, sus precios para posteriormente apoyados en una gráfica de distribución normal identificar el comportamiento de su demanda:

Item	Platos	Precio
1	Patacón Sencillo	\$ 4.500,00
2	Salchipapa Vacana	\$ 4.500,00
3	Plato Mixto Vacano	\$ 16.000,00
4	1/4 Pollo Broaster	\$ 16.000,00
5	Arepa con Carne	\$ 5.500,00
6	Patacón Vacano	\$ 9.000,00
7	Hamburguesa Vacana	\$ 4.500,00
8	Arepa Vacana	\$ 6.500,00
9	Combo Arepa Vacana	\$ 7.500,00
10	Pechuga Vacana en Salsa de Ciruela	\$ 15.500,00
11	1/2 Pollo Broaster	\$ 11.000,00
12	Arepa con Pollo	\$ 5.500,00
13	Arepa Mixta	\$ 5.500,00
14	1 Pollo Broaster Vacano	\$ 19.500,00
15	Pechuga Vacana a la Plancha	\$ 13.500,00
16	Combo Burguer Vacano	\$ 9.000,00
17	Combo Medio Pollo Vacano	\$ 15.500,00
18	Lomo de Cerdo Tropical - Hawaiano	\$ 16.000,00
19	Chuleta Vacana de Cerdo	\$ 13.800,00
20	Combo Familiar Vacano	\$ 29.500,00
21	Combo Personal Vacano	\$ 11.000,00
22	Costillas Vacanas de Cerdo	\$ 19.000,00
23	Mega Combo Vacano	\$ 34.500,00
24	Carne Vacana Asada	\$ 14.000,00
25	Churrasco Vacano	\$ 17.000,00
26	Almuerzo Ejecutivo	\$ 9.200,00

Fuente: Elaboración propia con base en tarifas unitarias manejadas en el restaurante que sirven como insumo para la estimación de estos rubros para un mes de servicio.

La grafica de distribución normal evidencia una gran concentración de ingresos debido a la alta demanda del menú *Almuerzo ejecutivo* respecto a los otros platos. Por ende y a pesar de ser una de las alternativas con menor costo de cara al cliente, será el producto en el que se centrará el presente análisis financiero.

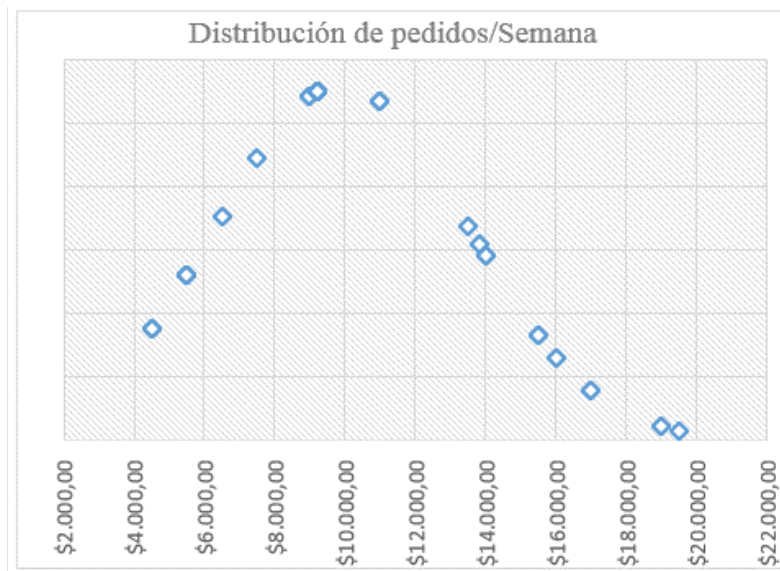


Imagen: Distribución del comportamiento en la demanda de productos

En el siguiente apartado se presentará el detalle de los rubros que integran el flujo de caja usado para el análisis del proyecto:

6.3 Egresos Incurridos en la operación

- Costos fijos

Los costos fijos representan aquellas obligaciones en las cuales el restaurante incurre sin importar la cantidad de almuerzos que se comercialicen en su operación, estos son:

Costos Fijos Mensuales		
Concepto	Descripción	Valor a pagar
Arriendo	Local	\$ 2.700.000,00
Administración	Costo Administración	\$ 152.000,00
Internet	Internet para Datafono	\$ 90.000,00
Costos fijos mensuales		\$ 2.942.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en tarifas unitarias manejadas en el restaurante que sirven como insumo para la estimación de estos rubros para un mes de servicio.

- Costos Variables

Por otra parte, los costos variables dependen directamente de la cantidad de almuerzos producidos. Los conceptos denominados *Adicionales* y *Bebidas* no serán tenidos en cuenta para el análisis al considerar que corresponden a elementos usados como materia prima de otros productos del menú ofrecido por el restaurante. En el siguiente cuadro informativo se muestran los costos variables asociados a la operación del restaurante:

<u>Costos Variables Mensuales</u>	
Concepto	Valor a pagar
Agua (mes)	\$ 420.000,00
Electricidad (mes)	\$ 350.000,00
Gas (mes)	\$ 410.000,00
Alimentos	\$ 7.197.290,00
Elementos Consumibles	\$ 806.200,00
Adiciones	\$ 0,00
Bebidas	\$ 0,00
Costos Variables mensuales	\$ 9.183.490,00
Costo Variable Unitario	\$ 5.045,87

Fuente: Elaboración propia con base en tarifas unitarias manejadas en el restaurante que sirven como insumo para la estimación de estos rubros para un mes de servicio.

6.4 Depreciación activos

Dando cumplimiento a los efectos fiscales vigentes actualmente, se toma para el presente análisis la vida útil de los activos que nos relacionan en (Gerencie.com, 2019) de la siguiente forma:

Activo	Tasa de depreciación anual	Vida útil equivalente
Construcciones y edificaciones	2,22%	45 años
Acueducto, planta y redes	2,50%	40 años
Vías de comunicación	2,50%	40 años
Flota y equipo aéreo	3,33%	30 años
Flota y equipo férreo	5,00%	20 años
Flota y equipo fluvial	6,67%	15 años
Armamento y equipo de vigilancia	10,00%	10 años
Equipo eléctrico	10,00%	10 años

Activo	Tasa de depreciación anual	Vida útil equivalente
Flota y equipo de transporte terrestre	10,00%	10 años
Maquinaria, equipos	10,00%	10 años
Muebles y enseres	10,00%	10 años
Equipo médico científico	12,50%	8 años
Envases, empaques y herramientas	20,00%	5 años
Equipo de computación	20,00%	5 años
Redes de procesamiento de datos	20,00%	5 años
Equipo de comunicación	20,00%	5 años

Fuente: (Gerencie.com, 2019) Vida útil para efectos fiscales.

A partir de estos lineamientos definidos y vigentes, en el siguiente cuadro informativo se realiza la estimación de la depreciación, la cual varía dependiendo del tipo de activo a depreciar:

Depreciación Mobiliarios y equipos			
Elemento	Costo Total	Años Depreciación	Depreciación Anual
Muebles	\$ 7.153.400,00	10	\$ 715.340,00
Equipos de procesamiento de alimentos	\$ 7.080.700,00	10	\$ 708.070,00
Instrumentos de cocina	\$ 1.391.648,00	5	\$ 278.329,60
Equipo de Seguridad	\$ 597.900,00	10	\$ 59.790,00
Equipo para Administración	\$ 1.769.900,00	5	\$ 353.980,00
Depreciación Anual Mobiliarios y equipos			\$ 2.115.509,60

Fuente: Elaboración propia según vida útil para efectos fiscales.

6.5 Costos Nomina

Para este apartado se tiene en cuenta el ajuste del SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) que se realiza con periodicidad anual en Colombia, tomando como referencia los ajustes realizados durante los últimos 10 años como se muestra a continuación:

Año	SMMLV	% Incremento
2019	\$ 828.116,00	6,00%
2018	\$ 781.242,00	5,90%
2017	\$ 737.717,00	7,00%
2016	\$ 689.455,00	7,00%

Año	SMMLV	% Incremento
2015	\$ 644.350,00	4,60%
2014	\$ 616.000,00	4,50%
2013	\$ 589.500,00	4,02%
2012	\$ 566.700,00	5,81%
2011	\$ 535.600,00	4,00%
2010	\$ 515.000,00	
Promedio Incremento SMMLV		5,43%

Fuente: Elaboración propia según histórico de ajustes al SMMLV

A partir del personal que se tiene contratado en la actualidad para la operación del restaurante, considerando su salario actual y el ajuste promedio realizado actualmente, en el siguiente cuadro informativo se dan a conocer los ajustes realizados anualmente al sueldo de los colaboradores:

	Cargo	Sueldo mes Año 1	Sueldo mes Año 2	Sueldo mes Año 3	Sueldo mes Año 4	Sueldo mes Año 5
Personal fijo	Cocinero	\$ 1.200.000,00	\$ 1.265.103,29	\$ 1.333.738,60	\$ 1.406.097,57	\$ 1.482.382,22
	Administrador	\$ 1.350.000,00	\$ 1.423.241,20	\$ 1.500.455,93	\$ 1.581.859,77	\$ 1.667.679,99
Personal Variable	Ayudantes cocina	\$ 800.000,00	\$ 843.402,19	\$ 889.159,07	\$ 937.398,38	\$ 988.254,81
	Meseros	\$ 750.000,00	\$ 790.689,55	\$ 833.586,63	\$ 878.810,98	\$ 926.488,89

Fuente: Elaboración propia sueldo personal contratado.

Se debe tener en cuenta que el salario devengado por el personal fijo (Cocinero y Administrador) debe ser ajustado con el respectivo factor prestacional del 52%. Por otra parte, 1 personal Variable (Ayudante de cocina y meseros) son contratados por días, es decir sin prestaciones.

Personal fijo (con factor prestacional)	Cargo	Sueldo mes Año 1	Sueldo mes Año 2	Sueldo mes Año 3	Sueldo mes Año 4	Sueldo mes Año 5
	Cocinero	\$ 1.824.000,00	\$ 1.922.956,99	\$ 2.027.282,68	\$ 2.137.268,31	\$ 2.253.220,97
	Administrador	\$ 2.052.000,00	\$ 2.163.326,62	\$ 2.280.693,01	\$ 2.404.426,85	\$ 2.534.873,59

Fuente: Elaboración propia sueldo personal contratado.

En adición a lo anterior y con base en un análisis de la operación diaria del restaurante, se ha logrado identificar que se necesita un ayudante de cocina para cada 100 almuerzos

diarios y un mesero por cada 45 almuerzos al día, dando como resultado la siguiente estructura de organigrama:

Cargo	Vacantes
Administrador	1
Ayudantes cocina	1
Cocinero	1
Meseros	2

Fuente: Elaboración propia a partir de la venta de 100 almuerzos día.

6.6 Costo financiación

A continuación, se presenta la tabla de amortización del crédito tomado, del cual se tomará para el análisis los intereses y el avance en la amortización al capital prestado.

Préstamo	\$ 23.000.000,00
Tasa EA	17,46%
Tasa EMV	1,35%
Cuota:	\$ 561.776,56

Fuente: Elaboración propia condiciones préstamo.

periodo	Saldo inicial	Cuota	Interés	Amortización a Capital	Saldo Final	Intereses	Amortización
0	\$ 23.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 23.000.000,00		
1	\$ 23.000.000,00	\$ 561.776,56	\$ 310.522,19	\$ 251.254,38	\$ 22.748.745,62		
2	\$ 22.748.745,62	\$ 561.776,56	\$ 307.130,01	\$ 254.646,55	\$ 22.494.099,07		
3	\$ 22.494.099,07	\$ 561.776,56	\$ 303.692,04	\$ 258.084,53	\$ 22.236.014,55		
4	\$ 22.236.014,55	\$ 561.776,56	\$ 300.207,65	\$ 261.568,92	\$ 21.974.445,63		
5	\$ 21.974.445,63	\$ 561.776,56	\$ 296.676,21	\$ 265.100,35	\$ 21.709.345,28		
6	\$ 21.709.345,28	\$ 561.776,56	\$ 293.097,10	\$ 268.679,46	\$ 21.440.665,83		
7	\$ 21.440.665,83	\$ 561.776,56	\$ 289.469,67	\$ 272.306,89	\$ 21.168.358,93		
8	\$ 21.168.358,93	\$ 561.776,56	\$ 285.793,26	\$ 275.983,30	\$ 20.892.375,64		
9	\$ 20.892.375,64	\$ 561.776,56	\$ 282.067,22	\$ 279.709,34	\$ 20.612.666,30		
10	\$ 20.612.666,30	\$ 561.776,56	\$ 278.290,88	\$ 283.485,68	\$ 20.329.180,62		
11	\$ 20.329.180,62	\$ 561.776,56	\$ 274.463,55	\$ 287.313,01	\$ 20.041.867,61		
12	\$ 20.041.867,61	\$ 561.776,56	\$ 270.584,55	\$ 291.192,02	\$ 19.750.675,59	\$ 3.491.994,32	\$ 3.249.324,41
13	\$ 19.750.675,59	\$ 561.776,56	\$ 266.653,17	\$ 295.123,39	\$ 19.455.552,20		
14	\$ 19.455.552,20	\$ 561.776,56	\$ 262.668,72	\$ 299.107,84	\$ 19.156.444,36		

periodo	Saldo inicial	Cuota	Interés	Amortización a Capital	Saldo Final	Intereses	Amortización
15	\$ 19.156.444,36	\$ 561.776,56	\$ 258.630,48	\$ 303.146,08	\$ 18.853.298,28		
16	\$ 18.853.298,28	\$ 561.776,56	\$ 254.537,71	\$ 307.238,85	\$ 18.546.059,43		
17	\$ 18.546.059,43	\$ 561.776,56	\$ 250.389,69	\$ 311.386,87	\$ 18.234.672,56		
18	\$ 18.234.672,56	\$ 561.776,56	\$ 246.185,67	\$ 315.590,89	\$ 17.919.081,67		
19	\$ 17.919.081,67	\$ 561.776,56	\$ 241.924,89	\$ 319.851,67	\$ 17.599.229,99		
20	\$ 17.599.229,99	\$ 561.776,56	\$ 237.606,58	\$ 324.169,98	\$ 17.275.060,01		
21	\$ 17.275.060,01	\$ 561.776,56	\$ 233.229,97	\$ 328.546,59	\$ 16.946.513,43		
22	\$ 16.946.513,43	\$ 561.776,56	\$ 228.794,28	\$ 332.982,28	\$ 16.613.531,14		
23	\$ 16.613.531,14	\$ 561.776,56	\$ 224.298,70	\$ 337.477,87	\$ 16.276.053,28		
24	\$ 16.276.053,28	\$ 561.776,56	\$ 219.742,42	\$ 342.034,14	\$ 15.934.019,14	\$ 2.924.662,28	\$ 3.816.656,45
25	\$ 15.934.019,14	\$ 561.776,56	\$ 215.124,63	\$ 346.651,93	\$ 15.587.367,21		
26	\$ 15.587.367,21	\$ 561.776,56	\$ 210.444,49	\$ 351.332,07	\$ 15.236.035,14		
27	\$ 15.236.035,14	\$ 561.776,56	\$ 205.701,17	\$ 356.075,39	\$ 14.879.959,75		
28	\$ 14.879.959,75	\$ 561.776,56	\$ 200.893,81	\$ 360.882,75	\$ 14.519.077,00		
29	\$ 14.519.077,00	\$ 561.776,56	\$ 196.021,54	\$ 365.755,02	\$ 14.153.321,98		
30	\$ 14.153.321,98	\$ 561.776,56	\$ 191.083,50	\$ 370.693,06	\$ 13.782.628,92		
31	\$ 13.782.628,92	\$ 561.776,56	\$ 186.078,79	\$ 375.697,78	\$ 13.406.931,14		
32	\$ 13.406.931,14	\$ 561.776,56	\$ 181.006,50	\$ 380.770,06	\$ 13.026.161,08		
33	\$ 13.026.161,08	\$ 561.776,56	\$ 175.865,74	\$ 385.910,82	\$ 12.640.250,26		
34	\$ 12.640.250,26	\$ 561.776,56	\$ 170.655,57	\$ 391.120,99	\$ 12.249.129,27		
35	\$ 12.249.129,27	\$ 561.776,56	\$ 165.375,06	\$ 396.401,50	\$ 11.852.727,77		
36	\$ 11.852.727,77	\$ 561.776,56	\$ 160.023,26	\$ 401.753,30	\$ 11.450.974,47	\$ 2.258.274,07	\$ 4.483.044,67
37	\$ 11.450.974,47	\$ 561.776,56	\$ 154.599,20	\$ 407.177,36	\$ 11.043.797,11		
38	\$ 11.043.797,11	\$ 561.776,56	\$ 149.101,91	\$ 412.674,65	\$ 10.631.122,46		
39	\$ 10.631.122,46	\$ 561.776,56	\$ 143.530,41	\$ 418.246,15	\$ 10.212.876,31		
40	\$ 10.212.876,31	\$ 561.776,56	\$ 137.883,68	\$ 423.892,88	\$ 9.788.983,43		
41	\$ 9.788.983,43	\$ 561.776,56	\$ 132.160,72	\$ 429.615,84	\$ 9.359.367,59		
42	\$ 9.359.367,59	\$ 561.776,56	\$ 126.360,49	\$ 435.416,07	\$ 8.923.951,52		
43	\$ 8.923.951,52	\$ 561.776,56	\$ 120.481,95	\$ 441.294,61	\$ 8.482.656,91		
44	\$ 8.482.656,91	\$ 561.776,56	\$ 114.524,05	\$ 447.252,51	\$ 8.035.404,40		
45	\$ 8.035.404,40	\$ 561.776,56	\$ 108.485,71	\$ 453.290,85	\$ 7.582.113,55		
46	\$ 7.582.113,55	\$ 561.776,56	\$ 102.365,85	\$ 459.410,71	\$ 7.122.702,83		
47	\$ 7.122.702,83	\$ 561.776,56	\$ 96.163,36	\$ 465.613,20	\$ 6.657.089,63		
48	\$ 6.657.089,63	\$ 561.776,56	\$ 89.877,13	\$ 471.899,43	\$ 6.185.190,20	\$ 1.475.534,47	\$ 5.265.784,27
49	\$ 6.185.190,20	\$ 561.776,56	\$ 83.506,03	\$ 478.270,53	\$ 5.706.919,67		
50	\$ 5.706.919,67	\$ 561.776,56	\$ 77.048,92	\$ 484.727,64	\$ 5.222.192,03		
51	\$ 5.222.192,03	\$ 561.776,56	\$ 70.504,63	\$ 491.271,93	\$ 4.730.920,10		
52	\$ 4.730.920,10	\$ 561.776,56	\$ 63.871,98	\$ 497.904,58	\$ 4.233.015,53		
53	\$ 4.233.015,53	\$ 561.776,56	\$ 57.149,79	\$ 504.626,77	\$ 3.728.388,76		
54	\$ 3.728.388,76	\$ 561.776,56	\$ 50.336,84	\$ 511.439,72	\$ 3.216.949,04		

periodo	Saldo inicial	Cuota	Interés	Amortización a Capital	Saldo Final	Intereses	Amortización
55	\$ 3.216.949,04	\$ 561.776,56	\$ 43.431,92	\$ 518.344,65	\$ 2.698.604,39		
56	\$ 2.698.604,39	\$ 561.776,56	\$ 36.433,76	\$ 525.342,80	\$ 2.173.261,60		
57	\$ 2.173.261,60	\$ 561.776,56	\$ 29.341,13	\$ 532.435,43	\$ 1.640.826,16		
58	\$ 1.640.826,16	\$ 561.776,56	\$ 22.152,74	\$ 539.623,83	\$ 1.101.202,34		
59	\$ 1.101.202,34	\$ 561.776,56	\$ 14.867,29	\$ 546.909,27	\$ 554.293,07		
60	\$ 554.293,07	\$ 561.776,56	\$ 7.483,49	\$ 554.293,07	(\$ 0,00)	\$ 556.128,53	\$ 6.185.190,20

Fuente: Elaboración propia Tabla amortización.

6.7 Calculo Tasa interna de Oportunidad (TIO)

Esta tasa de interna de oportunidad será usada para evaluar la viabilidad del proyecto Restaurantes Carnes Vacanas. Se realiza su cálculo a partir de la Tasa Libre de Riesgo y la Prima de Riesgo del Sector para identificar el *Costo del Capital*. En adición a lo anterior, la tasa de la financiación y el impuesto asociado al negocio para conocer el *Costo de la Deuda*.

Calculo costo de capital	
Tasa Libre de Riesgo	5,28%
Prima de riesgo	16%
Costo Capital	Kc 22,12%

Fuente: Elaboración propia.

Tasa Libre de Riesgo: Tasa tomada del Banco de la república para un CDT. Se hubiese podido tomar también la de los TES. Esta se toma anual por que se está evaluando anualmente el proyecto. De lo contrario se tomaría otra periodicidad

Prima de Riesgo: Se toma respecto al sector en el cual se ejecutará el proyecto. Es decir, en este caso el sector alimenticio.

Calculo costo de la deuda	
Tasa	17,46%
Impuesto	12,00%
Costo Deuda	Kd 15,36%

Fuente: Elaboración propia.

Tasa: Tasa efectiva anual negociada para el financiamiento con la entidad bancaria.

Impuesto: Impuesto al consumo del 12%.

Concepto	Monto	Participación	Costos	Ponderación	
Deuda	\$ 23.000.000	74,19%	15,36%	11,40%	
Capital	\$ 8.000.000	25,81%	22,12%	5,71%	
Inversión Total	\$ 31.000.000	100%		17,109%	TIO

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la tasa del 17,11% será evaluada la viabilidad del proyecto.

6.8 Punto de Equilibrio Año 1

Se realiza el cálculo del punto de equilibrio para el año 1 a partir de los datos de operación consolidados.

DATOS EJERCICIO	
Costos fijos totales	\$ 9.868.000,00
Costos variables unitarios	\$ 5.045,87
Precio unitario	\$ 9.300,00
Deuda con un banco	23.000.000
Cuota Fija	561.777

Fuente: Elaboración propia.

Para este cálculo, se tomaron los gastos de nómina como gastos fijos debido a que así no realice venta de ningún almuerzo, se hace necesario el pago del personal. A continuación, se realiza la representación del cálculo del punto de equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{Pv - Cv}$$

		Unidades Equilibrio
PE(cant) =	\$ 10.429.777	2452
	\$ 4.254	Mensuales

Fuente: Elaboración propia.

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{Pv}}$$

		Ingresos equilibrio
PE (\$) =	$\frac{\$ 10.429.777}{0,457432943}$	\$ 22.800.668
		Mensuales

Con base en lo anterior se identifica que para alcanzar el punto de equilibrio el restaurante en el cual sus ingresos son iguales a sus egresos, debe vender 2452 almuerzos al mes, es decir \$ 22.800.668 pesos.

6.9 Flujos de caja

Flujo de Caja (Escenario Actual)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 275.652.000,00	\$ 285.776.727,60	\$ 296.273.437,20	\$ 307.155.466,80	\$ 318.437.340,00
Precio Venta		\$ 9.300,00	\$ 9.641,59	\$ 9.995,73	\$ 10.362,87	\$ 10.743,50
Cantidad (Día)		95	95	95	95	95
Cantidad (Año)		29.640	29.640	29.640	29.640	29.640
Egresos		\$ 273.863.198,21	\$ 285.223.870,37	\$ 297.036.174,90	\$ 309.309.150,76	\$ 322.050.115,79
Costos Variables Unitario		\$ 5.045,87	\$ 5.231,21	\$ 5.423,35	\$ 5.622,55	\$ 5.829,07
Costo Variable Total		\$ 149.559.694,29	\$ 155.053.021,86	\$ 160.748.119,35	\$ 166.652.397,77	\$ 172.773.540,34
Costos Fijos		\$ 35.304.000,00	\$ 37.219.338,67	\$ 39.238.589,70	\$ 41.367.390,63	\$ 43.611.684,84
Mano Obra Directa		\$ 83.112.000,00	\$ 87.621.053,57	\$ 92.374.735,64	\$ 97.386.317,98	\$ 102.669.792,39
Renovación matrícula		\$ 280.000,00	\$ 290.284,40	\$ 300.946,55	\$ 312.000,31	\$ 323.460,08
Intereses (Crédito)		\$ 3.491.994,32	\$ 2.924.662,28	\$ 2.258.274,07	\$ 1.475.534,47	\$ 556.128,53
Depreciación		\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60
Utilidad antes de impuestos		\$ 1.788.801,79	\$ 552.857,23	-\$ 762.737,70	-\$ 2.153.683,96	-\$ 3.612.775,79
Impuestos (12%)		\$ 214.656,21	\$ 66.342,87	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad NETA		\$ 1.574.145,58	\$ 486.514,36	-\$ 762.737,70	-\$ 2.153.683,96	-\$ 3.612.775,79
Depreciación		\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60
Amortización a Capital		\$ 3.249.324,41	\$ 3.816.656,45	\$ 4.483.044,67	\$ 5.265.784,27	\$ 6.185.190,20
Inversión	-\$ 31.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversión Capital propio	-\$ 8.000.000,00					
Financiación	-\$ 23.000.000,00					
Salvamento						\$ 28.000.000,00
Flujo de Caja	-\$ 31.000.000,00	\$ 3.689.655,18	\$ 2.602.023,96	\$ 1.352.771,90	-\$ 38.174,36	\$ 26.502.733,81
Flujos a periodo 0		\$ 3.150.607,74	\$ 1.897.266,77	\$ 842.267,88	(\$ 20.295,79)	\$ 12.031.878,85
Periodo Recuperación Inversión	periodo	0	1	2	3	4
	Flujo Descontado	(\$ 31.000.000,00)	\$ 3.150.607,74	\$ 1.897.266,77	\$ 842.267,88	(\$ 20.295,79)
	Recuperación	(\$ 31.000.000,00)	(\$ 27.849.392,26)	(\$ 25.952.125,49)	(\$ 25.109.857,61)	(\$ 25.130.153,40)
					(\$ 25.130.153,40)	(\$ 13.098.274,55)

VPN (Manual)	-\$ 13.098.274,55
VPN	(\$ 13.098.680,69)
TIR	2,28%
TIRM	4,93%
R B/C	\$ 1,00

6.10 Análisis de Indicadores:

VPN (Valor presente Neto): El Valor Presente Neto negativo evidencia que se puede generar la pérdida de la inversión ya que la operación no alcanza a cubrir la inversión realizada y mucho menos generar recursos.

TIR: No se considera Viable ($TIR < TIO$ 17,11%). Este indicador evidencia la pérdida de la inversión al demostrar no tener la capacidad con los ingresos y los gastos asociados siquiera la recuperación de la inversión.

TIRM: No es factible este escenario ($TIRM$ 4,93% < TIO 17,11%). A pesar que este indicador elimina el ruido presente en la TIR, siendo aún más confiable, muestra una no viabilidad del proyecto en este escenario planteado.

Relación Beneficio Costo (R B/C): Este indicador muestras por cada peso invertido, cuanto retorna. En este escenario indica que por cada peso invertido retornan solamente 0,99 centavos. Es decir, los egresos superan los ingresos del proyecto.

Luego de validar el resultado de los indicadores financieros para el presente escenario del proyecto, se identifica que el proyecto no es viable y por ende se deben encadenar acciones de mercadeo y reducción de gastos que permitan al proyecto mejorar su flujo de caja y de esta forma ser un proyecto viable para el inversionista del restaurante Carnes Vacanas.

En el siguiente flujo de caja se presentará el escenario que debe ser buscado por la administración del restaurante en donde tocando la cantidad de almuerzos a comercializar diariamente, su flujo de caja y los indicadores asociados al mismo mostraran una gran mejoría y podría considerarse viable su operación durante los próximos 5 años. Los ajustes que se deben realizar por medio de labores de mercadeo deben incrementar gradualmente para el segundo año de operación el 4%, para el tercer año el 4,5% y para los últimos dos años de operación el 5%. Las ventas diarias de almuerzos como se muestra a continuación:

Flujo de Caja (Escenario Propuesto)							
	0	1	2	3	4	5	
Ingresos		\$ 275.652.000,00	\$ 297.809.431,92	\$ 321.222.779,28	\$ 349.187.267,52	\$ 378.772.836,00	
Precio Venta		\$ 9.300,00	\$ 9.641,59	\$ 9.995,73	\$ 10.362,87	\$ 10.743,50	
Cantidad (Día)		95	99	103	108	113	
Cantidad (Año)		29.640	30.888	32.136	33.696	35.256	
Egresos		\$ 273.863.198,21	\$ 291.752.418,66	\$ 321.242.767,46	\$ 343.362.996,31	\$ 366.645.212,75	
Costos Variables Unitario		\$ 5.045,87	\$ 5.231,21	\$ 5.423,35	\$ 5.622,55	\$ 5.829,07	
Costo Variable Total		\$ 149.559.694,29	\$ 161.581.570,15	\$ 174.284.803,08	\$ 189.457.462,73	\$ 205.509.579,57	
Costos Fijos		\$ 35.304.000,00	\$ 37.219.338,67	\$ 39.238.589,70	\$ 41.367.390,63	\$ 43.611.684,84	
Mano Obra Directa		\$ 83.112.000,00	\$ 87.621.053,57	\$ 103.044.644,46	\$ 108.635.098,57	\$ 114.528.850,13	
Renovación matrícula		\$ 280.000,00	\$ 290.284,40	\$ 300.946,55	\$ 312.000,31	\$ 323.460,08	
Intereses (Crédito)		\$ 3.491.994,32	\$ 2.924.662,28	\$ 2.258.274,07	\$ 1.475.534,47	\$ 556.128,53	
Depreciación		\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	
Utilidad antes de impuestos		\$ 1.788.801,79	\$ 6.057.013,26	-\$ 19.988,18	\$ 5.824.271,21	\$ 12.127.623,25	
Impuestos (12%)		\$ 214.656,21	\$ 726.841,59	\$ 0,00	\$ 698.912,54	\$ 1.455.314,79	
Utilidad NETA		\$ 1.574.145,58	\$ 5.330.171,67	-\$ 19.988,18	\$ 5.125.358,66	\$ 10.672.308,46	
Depreciación		\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	\$ 2.115.509,60	
Amortización a Capital		\$ 3.249.324,41	\$ 3.816.656,45	\$ 4.483.044,67	\$ 5.265.784,27	\$ 6.185.190,20	
Inversión	-\$ 31.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Inversión Capital propio	-\$ 8.000.000,00						
Financiación	-\$ 23.000.000,00						
Salvamento						\$ 28.000.000,00	
Flujo de Caja	-\$ 31.000.000,00	\$ 3.689.655,18	\$ 7.445.681,27	\$ 2.095.521,42	\$ 7.240.868,26	\$ 40.787.818,06	
Flujos a periodo 0		\$ 3.150.607,74	\$ 5.429.021,37	\$ 1.304.721,35	\$ 3.849.682,09	\$ 18.517.111,81	

Periodo Recuperación Inversión	periodo	0	1	2	3	4	5
	Flujo Descontado	(\$ 31.000.000,00)	\$ 3.150.607,74	\$ 5.429.021,37	\$ 1.304.721,35	\$ 3.849.682,09	\$ 18.517.111,81
	Recuperación	(\$ 31.000.000,00)	(\$ 27.849.392,26)	(\$ 22.420.370,89)	(\$ 21.115.649,54)	(\$ 17.265.967,45)	\$ 1.251.144,36

VPN (Manual)	\$ 1.251.144,36
VPN	\$ 1.250.409,13
TIR	18,31%
TIRM	18,04%
R B/C	\$ 1,01

Análisis de Indicadores:

VPN (Valor presente Neto): El Valor Presente Neto positivo evidencia que operativamente se genera un excedente, es decir que además del retorno de la inversión, genera más recursos de los esperados. Es rentable.

TIR: Se considera Viable ($TIR\ 18,31\% > TIO\ 17,11\%$). Este indicador considera viable la operación del restaurante, demostrando su viabilidad con una tasa interna de Retorno mayor que la TIO.

TIRM: Es factible este escenario ($TIRM\ 18,04\% > TIO\ 17,11\%$). Siendo este un indicador más confiable que la misma TIR, muestra la viabilidad del proyecto en este escenario planteado.

Relación Beneficio Costo (R B/C): Este indicador muestras por cada peso invertido, cuanto retorna. En este escenario indica que por cada peso invertido retornan \$1,01 pesos. Es decir, los egresos son inferiores a los ingresos del proyecto.

Validando el resultado de los indicadores financieros calculados para el escenario propuesto, se identifica que el proyecto sería viable. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este escenario considera o depende del impacto positivo en las ventas a partir de las acciones de mercadeo y reducción de gastos que permitan al proyecto mejorar su flujo de caja y de esta forma ser un proyecto atractivo para el inversionista del restaurante Carnes Vacanas.

7. Conclusiones y recomendaciones

- a) Analizar e implementar publicidad del restaurante para darse a conocer en el sector incluyendo en su fachada elementos diferenciadores que le permitan sobresalir de la contaminación visual de los anuncios aledaños.
- b) Adoptar mecanismos que generen la sensación en los clientes de rapidez y atención personalizada, como por ejemplo la implementación de redes sociales

para difundir el menú a los clientes antes de llegar al restaurante y la posibilidad de separarlo con antelación.

- c) Posibilidad de configurar el conjunto de alimentos que conforma el plato para aquellas personas que por cuestiones digestivas no pueden ingerir determinados alimentos.
- d) Generar la sensación de menús con configuraciones de platos saludables con una configuración de macronutrientes óptima para la demanda calórica de los clientes.
- e) El Restaurante Carnes Vacanas esta ubicado en el centro de Bogotá en la Calle 19 # 4 -20, este es un excelente sector ya que cuenta con gran afluencia de personas de oficina, estudiantes, turistas y las diferentes entidades públicas.
- f) En cuanto a la disponibilidad de materia prima los proveedores están ubicados cerca al Restaurante esto es favorable ya que los pedidos llegan temprano y cuando se requiere algo urgente el desplazamiento es corto.
- g) Se debe comprar loza, cubiertos y algunas ollas para reforzar el inventario.
- h) De acuerdo a las falencias que existen desde el momento de recibir los insumos por parte de los proveedores, se quiere tener alternativas de los mismos, que permitan al administrador reaccionar en la eventualidad de que no lleguen a tiempo los insumos.
- i) Con respecto al personal que labora, se debe mantener capacitaciones constantes o seguidas del servicio y atención al cliente, así mismo de la presentación personal , con el fin de que los comensales se sientan muy bien atendidos, manteniendo una amabilidad en el momento de la atención.
- j) Como existe un nicho de mercado bastante interesante, tomar un global de 6 cuadras a la redonda donde se invite a los posibles nuevos clientes al Restaurante Carnes Vacanas, ejecutando un plan de acción sobre empresas que tengan personal de más de 15 empleados, ofreciendo un óptimo y eficaz servicio a domicilio, así se deba incrementar los domiciliarios.
- k) Cuando existen alzas en los insumos, debemos tener en claro cuál fue su incremento, si el porcentaje es viable y lo soportan los precios del menú junto con los valores de los platos a la carta, no se debe hacer incremento, pero si no

es posible, debemos determinar donde se pueden bajar los costos sin afectar la calidad de los alimentos ofrecidos.

- l) Una alternativa que se plantea a la administración del restaurante para que se pueda obtener un flujo de caja con viabilidad financiera para el proyecto está focalizada en impactar positivamente el volumen de almuerzos a vender diariamente durante los cinco periodos de ejecución de evaluación del proyecto. Con base en lo anterior, a partir de campañas publicitarias y labores de mercadeo se debe buscar incrementar gradualmente las ventas así:
 - a. Para el primer año las ventas de almuerzos diarias deben oscilar sobre los 95 almuerzos.
 - b. para el segundo año de operación es necesario que el volumen de ventas incremente un 4%.
 - c. El tercer año, las ventas deben incrementar un 4,5% a partir del volumen de ventas del año dos.
 - d. Los últimos dos años de operación, el volumen de ventas debe crecer 5%., tanto para el año cuatro como para el último año
 - e. De esta forma se pueden obtener flujos de dinero que permiten obtener unos indicadores financieros viables para el proyecto.
- m) (Silvia, 2019) recomienda como mecanismo de atracción de nuevos clientes y fidelización, buscar la forma de permitirle al cliente la personalización de sus platos.
- n) Obteniendo los datos de los clientes como mecanismo de observación y comunicación se podrían usar redes sociales para incentivar a la población a asistir al restaurante.
- o) Los medios digitales permitirían a los clientes realizar reservas o pedidos a domicilio sin la necesidad de llamar al restaurante.
- p) Como mecanismo adicional para fidelizar a los clientes habituales, se debe implementar una tiquetera que le de algunas ventajas sobre los demás clientes.

Anexos

A continuación se relacionan los anexos del trabajo:

- Anexo 1: Encuesta.
- Anexo 2. DOFA
- Anexo 3.Excel con toda la información financiera
- Anexo 4: Simulación ventas estado actual del proyecto

Referencias Bibliográficas

- Adolfo Blanco. (11 de Septiembre de 2000). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*.
Obtenido de Formulacion y Evaluacion de Proyectos:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN9185.pdf>
- Alcaldía Local de Santa Fe. (14 de 10 de 2019). *Alcaldía Local de Santa Fe*. Obtenido de
<http://www.santafe.gov.co/content/upz-barrios-y-veredas>
- Alcaldia Local de Santa fe. (20 de 2 de 2019). *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C*. Obtenido de
Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: <http://www.santafe.gov.co/content/upz-barrios-y-veredas>
- Blanco, A. (2000). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. Caracas: Publicaciones Pearson.
- BANCO DE LA REPUBLICA COLOMBIA. (27 de 10 de 2019). *Catálogo de estadísticas disponibles*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/catalogo-estadisticas-disponibles#ipc>
- Banco de la Republica|Colombia. (04 de 11 de 2019). *Tasas de captación semanales y mensuales*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-semanales-y-mensuales>
- blogspot. (27 de 09 de 2010). *Factibilidad y Viabilidad.Sesión 5021010*. Obtenido de
Factibilidad y Viabilidad.Sesión 5021010:
<http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html>
- Chain, N. S. (2011). *Proyectos de Inversion Formulaci3n y Evaluaci3n*. En N. S. Chain,
Chain, Nassir Sapag (págs. 45-59). Santiago de Chile: In3s Fern3ndez Maluf.
- Copaso. (9 de 8 de 2019). *Legislacion* . Obtenido de Legislacion :
http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/ley_9_1979.Codigo%20Sanitario%20Nacional.pdf

- EL TIEMPO. (12 de 10 de 2019). *Qué se cocina en la gastronomía de La Candelaria*.
Obtenido de Qué se cocina en la gastronomía de La Candelaria:
<https://www.eltiempo.com/bogota/gastronomia-en-la-candelaria-sector-historico-de-bogota-422526>
- Gerencie.com. (29 de 08 de 2019). *Vida útil de los activos fijos o depreciables*. Obtenido de
<https://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html>
- Invima. (26 de marzo de 2013). *Normatividad y Resoluciones*. Obtenido de Normatividad y Resoluciones: <https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/resoluciones-alimentos/resoluciones-2013/3048-resolucion-834-del-26-de-marzo-de-2013.html>
- Invima. (26 de marzo de 2013). *Normatividad y Resoluciones*. Obtenido de Normatividad y Resoluciones: <https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/resoluciones-alimentos/resoluciones-2013/3049-resolucion-835-del-26-de-marzo-de-2013.html>
- Invima. (21 de 4 de 2017). *Invima - Decretos*. Obtenido de Invima - Decretos:
https://www.invima.gov.co/images/stories/alimentos/decreto_561_1984.pdf
- Pita Fernández, S. (01 de 12 de 2010). *Determinación del tamaño muestral*. Obtenido de Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña:
<https://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp#top>
- Silvia, E. (01 de 11 de 2019). *Marketing Gastronomico*. Obtenido de
<http://marketinggastronomico.com/las-3-mejores-maneras-de-atraer-clientes-a-tu-restaurant-en-2019/>
- Vizion 360. (17 de noviembre de 2017). *Sostenibilidad empresarial*. Obtenido de Sostenibilidad empresarial: <https://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>

Anexo 1: Encuesta**Pregunta**

1. ¿En la semana cuantos días visita el Restaurante Carnes Vacana?
 - a. De 4 a 6
 - b. De 3 a 1
2. ¿Desde hace cuánto frecuenta el Restaurante Carnes Vacanas?
 - a. 1 año
 - b. 6 meses
 - c. 3 meses
 - d. Más de un año
3. ¿Cómo califica la calidad de la comida del Restaurante Carnes Vacanas?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
4. ¿Cómo califica la atención al cliente del Restaurante Carnes Vacanas?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
5. ¿Qué calificación le da al Restaurante Carnes Vacanas frente a los restaurantes del sector?
 - a. De 8 a 10
 - b. De 6 a 7
 - c. De 3 a 5
 - d. De 1 a 2
6. ¿Considera que la imagen exterior y la publicidad del Restaurante Carnes Vacanas es la adecuada?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿considera que el menú ejecutivo tiene un precio asequible?
 - a. Si
 - b. No
8. ¿Considera que los menús ofrecidos son saludables y balanceados?
 - a. Si
 - b. No
9. ¿Con respecto a los restaurantes del sector en que se diferencia el Restaurante Carnes Vacanas?
 - a. Servicio
 - b. Calidad
 - c. Precio

10. ¿El ambiente del Restaurante Carnes Vacanas le es agradable?
- a. Si
 - b. No
11. ¿En el momento que lo aborda el mesero le es claro el menú del día?
- a. Si
 - b. No
12. ¿Considera que la presentación de los platos es?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
13. ¿Considera que el tiempo de entrega del menú solicitado es?
- a. Eficiente
 - b. Normal
 - c. Deficiente
14. ¿Recomendaría a sus amigos, grupo social, clientes o empleados el Restaurante Carnes Vacanas?
- a. Si
 - b. No

Anexo Simulación ventas estado actual del proyecto

Simulación de ventas							
Escenarios	Cant. Almuerzos	Probabilidad	Probabilidad Acumulada		Frecuencia	Fre. Relativa	Fre. Acumulada
1	70	10%	0	10%	33	9,0%	9,0%
2	75	12%	10%	22%	50	13,7%	22,7%
3	80	15%	22%	37%	57	15,6%	38,4%
4	90	25%	37%	62%	94	25,8%	64,1%
5	95	25%	62%	87%	89	24,4%	88,5%
6	100	13%	87%	100%	42	11,5%	100,0%

Nota: La presente simulación evidencia una probabilidad del 61,6% de realizar ventas entre 90 y 100 almuerzos diarios. Para la estimación del flujo de caja se tomarán como punto de partida la venta de 95 almuerzos diarios, los cuales se espera con labores de mercadeo que incrementen gradualmente para el segundo año de operación el 4%, para el tercer año el 4,5% y para los últimos dos años de operación el 5%.de las ventas diarias de almuerzos.

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,780570557	1	95
0,332691043	2	80
0,607290132	3	90
0,850953031	4	95
0,794134968	5	95
0,09740365	6	70
0,443581354	7	90
0,570554111	8	90
0,844407192	9	95
0,485665163	10	90
0,211267257	11	75
0,127569269	12	75
0,124125179	13	75
0,672471531	14	95
0,311833513	15	80
0,878581541	16	100
0,744977099	17	95
0,482942594	18	90
0,799325099	19	95
0,136719075	20	75
0,007637802	21	70
0,233865423	22	80
0,155587086	23	75

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,40470756	24	90
0,136828591	25	75
0,866095173	26	95
0,665707854	27	95
0,529926427	28	90
0,602231111	29	90
0,458351479	30	90
0,207652761	31	75
0,735903678	32	95
0,653336287	33	95
0,111072036	34	75
0,825266242	35	95
0,347605884	36	80
0,952149768	37	100
0,82939379	38	95
0,020014104	39	70
0,22844886	40	80
0,145016711	41	75
0,118677995	42	75
0,004921654	43	70
0,629130547	44	95
0,840623894	45	95
0,694413496	46	95

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,250798097	47	80
0,306802885	48	80
0,521543458	49	90
0,010297159	50	70
0,127834604	51	75
0,893912107	52	100
0,805889243	53	95
0,691870522	54	95
0,222215067	55	80
0,134190872	56	75
0,611770925	57	90
0,288147066	58	80
0,366903003	59	80
0,972740729	60	100
0,296289416	61	80
0,067068824	62	70
0,365888946	63	80
0,899962593	64	100
0,068172308	65	70
0,225269943	66	80
0,894055439	67	100
0,728144423	68	95
0,232138804	69	80
0,956425858	70	100
0,941251428	71	100
0,987921617	72	100
0,760698552	73	95
0,577840533	74	90
0,024898812	75	70
0,423482652	76	90
0,87235697	77	100
0,388286489	78	90
0,131242137	79	75
0,52018921	80	90
0,108429184	81	75
0,008816071	82	70
0,770596396	83	95
0,570848118	84	90
0,408527126	85	90
0,302669141	86	80

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,174487677	87	75
0,612592785	88	90
0,009492922	89	70
0,873539301	90	100
0,437162085	91	90
0,867452839	92	95
0,709009123	93	95
0,206561611	94	75
0,927963997	95	100
0,199820308	96	75
0,725140842	97	95
0,343262104	98	80
0,622616821	99	95
0,954083237	100	100
0,677849101	101	95
0,861456897	102	95
0,064911158	103	70
0,009620731	104	70
0,686326811	105	95
0,796965108	106	95
0,822765563	107	95
0,3703794	108	90
0,222128367	109	80
0,470056899	110	90
0,723040584	111	95
0,843194192	112	95
0,36980011	113	80
0,068392599	114	70
0,3439584	115	80
0,484303604	116	90
0,616845758	117	90
0,114002315	118	75
0,789663077	119	95
0,638592368	120	95
0,202282578	121	75
0,606041667	122	90
0,46157617	123	90
0,890094058	124	100
0,397603387	125	90
0,76185652	126	95

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,282729352	127	80
0,420805599	128	90
0,221314299	129	80
0,722824105	130	95
0,666869709	131	95
0,303154603	132	80
0,841172618	133	95
0,252191735	134	80
0,962203713	135	100
0,412710209	136	90
0,109711326	137	75
0,194482385	138	75
0,025613263	139	70
0,051554416	140	70
0,51796852	141	90
0,623747794	142	95
0,45325007	143	90
0,5911742	144	90
0,938064502	145	100
0,204156354	146	75
0,960277463	147	100
0,389921425	148	90
0,015863551	149	70
0,876407068	150	100
0,502925874	151	90
0,819251311	152	95
0,583306542	153	90
0,796848954	154	95
0,67097668	155	95
0,140757512	156	75
0,112549881	157	75
0,022766901	158	70
0,201266704	159	75
0,641782954	160	95
0,46107734	161	90
0,233778664	162	80
0,377784198	163	90
0,403436008	164	90
0,961413273	165	100
0,763652495	166	95

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,866445141	167	95
0,842985642	168	95
0,293771705	169	80
0,159577933	170	75
0,027366423	171	70
0,349870661	172	80
0,041169641	173	70
0,481823602	174	90
0,903630539	175	100
0,515972369	176	90
0,042269528	177	70
0,898431009	178	100
0,736088541	179	95
0,413009694	180	90
0,577086335	181	90
0,359781519	182	80
0,896330835	183	100
0,43569921	184	90
0,446789923	185	90
0,127330495	186	75
0,662685445	187	95
0,32433079	188	80
0,024012903	189	70
0,272771757	190	80
0,605776377	191	90
0,348489649	192	80
0,076909604	193	70
0,042514836	194	70
0,204319157	195	75
0,477568097	196	90
0,707097662	197	95
0,253476222	198	80
0,866073333	199	95
0,908880403	200	100
0,876130759	201	100
0,771893896	202	95
0,169652032	203	75
0,623433376	204	95
0,983674434	205	100
0,425267361	206	90

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,960445185	207	100
0,430158468	208	90
0,814790421	209	95
0,648172361	210	95
0,037448388	211	70
0,805245101	212	95
0,146577747	213	75
0,23437032	214	80
0,143860133	215	75
0,342765356	216	80
0,978231413	217	100
0,421115122	218	90
0,4680964	219	90
0,221251163	220	80
0,661760035	221	95
0,241360935	222	80
0,656322655	223	95
0,563893976	224	90
0,735262537	225	95
0,548412411	226	90
0,46728618	227	90
0,882019569	228	100
0,548240787	229	90
0,496828006	230	90
0,619223816	231	90
0,093505417	232	70
0,72430429	233	95
0,452968856	234	90
0,322410022	235	80
0,890225581	236	100
0,800029727	237	95
0,316836192	238	80
0,301008133	239	80
0,312713573	240	80
0,122329871	241	75
0,835187137	242	95
0,370878672	243	90
0,801953852	244	95
0,177888045	245	75
0,844994901	246	95

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,252697962	247	80
0,938597757	248	100
0,639739358	249	95
0,273304659	250	80
0,643173064	251	95
0,304510601	252	80
0,69219358	253	95
0,445547474	254	90
0,209811335	255	75
0,256751584	256	80
0,725713278	257	95
0,838203361	258	95
0,445418043	259	90
0,647481097	260	95
0,599451729	261	90
0,200958634	262	75
0,142289968	263	75
0,673430777	264	95
0,843474491	265	95
0,191958772	266	75
0,116069888	267	75
0,209606365	268	75
0,248587502	269	80
0,285453533	270	80
0,536946597	271	90
0,235261733	272	80
0,554156211	273	90
0,586682538	274	90
0,441261919	275	90
0,585728093	276	90
0,234881559	277	80
0,957140236	278	100
0,209442242	279	75
0,838436953	280	95
0,565977987	281	90
0,75569459	282	95
0,41597885	283	90
0,573981846	284	90
0,924719128	285	100
0,773411078	286	95

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,573920668	287	90
0,983809748	288	100
0,017726424	289	70
0,630588982	290	95
0,504731757	291	90
0,466705608	292	90
0,751418005	293	95
0,387548634	294	90
0,950728114	295	100
0,209343244	296	75
0,164948742	297	75
0,995914499	298	100
0,551540914	299	90
0,485337897	300	90
0,156701116	301	75
0,254464367	302	80
0,335388589	303	80
0,721759498	304	95
0,496474643	305	90
0,803395564	306	95
0,463016526	307	90
0,44340938	308	90
0,497094033	309	90
0,3864555	310	90
0,86631592	311	95
0,451564467	312	90
0,564530188	313	90
0,936515269	314	100
0,120771528	315	75
0,563440586	316	90
0,316478138	317	80
0,540306148	318	90
0,498873081	319	90
0,66733381	320	95
0,803945821	321	95
0,475602009	322	90
0,538421325	323	90
0,891748665	324	100
0,327109073	325	80
0,917238745	326	100

No. Aleatorio	día del año	Cant. Almuerzos
0,834221779	327	95
0,79967119	328	95
0,596074229	329	90
0,22905549	330	80
0,772506212	331	95
0,089922983	332	70
0,972414141	333	100
0,561366376	334	90
0,616651186	335	90
0,679552553	336	95
0,949239766	337	100
0,076972016	338	70
0,116052203	339	75
0,063006211	340	70
0,045002506	341	70
0,669029223	342	95
0,249698751	343	80
0,066478666	344	70
0,486787489	345	90
0,195426082	346	75
0,1373598	347	75
0,237831922	348	80
0,092274754	349	70
0,719664071	350	95
0,157618009	351	75
0,610028623	352	90
0,618230783	353	90
0,505726389	354	90
0,718199719	355	95
0,797084349	356	95
0,017100954	357	70
0,942058537	358	100
0,275422657	359	80
0,111789721	360	75
0,355842602	361	80
0,349118717	362	80
0,460287368	363	90
0,999790675	364	100
0,156439847	365	75

